

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VERKKOJOHTAMISEN KEINAIN NYKYAIKAAN – PVMOODLEN  
PARHAAT KÄYTÄNTEET MODERNIN PERUSYKSIKÖN  
JOHTAMISESSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Tommi Palokangas

Sotatieteiden maisterikurssi 6

Maasotalinja

Huhtikuu 2017

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

<b>KURSSI</b> Sotatieteiden maisterikurssi 6	<b>LINJA</b> Maasotalinja
<b>TEKIJÄ</b> Yliluutnantti Tommi Palokangas	
<b>TUTKIELMAN NIMI</b> VERKKOJOHTAMISEN KEINON NYKYAIKAAN – PVMOODLEN PARHAAT KÄYTÄNTEET MODERNIN PERUSYKSIKÖN JOHTAMISESSA	
<b>OPPIAINE JOHON TYÖ LIITTYY</b> Johtaminen	<b>SÄILYTYS-PAIKKA</b> Maanpuolustuskorkeakoulu
<b>AIKA</b> Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 94      Liitesivuja 23
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Verkkojohtamista voidaan luonnehtia yhdeksi johtamisen kentän ajankohtaisimmista aihealueista. Tämän tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma muodostuu Pvmoodlen käytettävyydestä osana perusyksikön johtamisen käytäntöjä. Tutkimus rakentuu verkkojohtamisen teorian, Kaartin jääkäriyrykmentissä teetetyn kyselytutkimusaineiston sekä tutkimuksen metodologisen kokonaisuuden muodostamaan rajapintaan.</p> <p>Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat pragmatistiset. Käsittelytavaksi valittiin laadullisen menetelmän hyödyntäminen ja vertaileva mutta kriittinen näkökulma. Tutkimusongelmaan ratkaisua haettiin tapaustutkimuksen ja teoriaohjaavan lähestymistavan keinoin. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella Kaartin jääkäriyrykmentin Tukikomppanian varusmiehiltä ja analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tulokset osoittivat, että nykyajan varusmies haluaa toimia verkossa ja asioida sähköisesti. Vastaajat kokivat Pvmoodlen olevan järjestelmänä helppokäyttöinen ja helpottavan varusmieshallintoa mahdollistaen joustavammat asioiden hoitamisen käytännöt. Sähköinen asiointi-foorumi on heidän mukaansa erityisen käyttökelpoinen silloin, kun kantahenkilökuntaan kuuluva lähin esimies tai yksikön johtoon kuuluva henkilö ei ole paikalla. Toisaalta mielenkiintoinen löydös tuloksissa oli myös se, että valtaosa vastaajista ilmaisi asioiviansa hallinnollisissa asioissa perusyksikön kantahenkilökunnan kanssa ennemmin sähköisesti kuin kasvotusten. Kyselytutkimuksessa ilmeni myös muita mielenkiintoisia käsityksiä ja nykyistä käyttöä vuorovaikutteisempia tapoja hyödyntää järjestelmää johtamisen tukielementtinä perusyksikössä.</p> <p>Pvmoodlen mahdollistaminen verkkojohtamisen käytännöin on saavutettavissa lisäarvoa niin perusyksikön hallinnon kuin myös sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueilla, jonka vuoksi ne tulisivat juurruttaa kiinteäksi osaksi modernia varusmieskoulutusta ja perusyksikön toimintatapoja. Uusien johtamismenetelmien käyttöönotolla ei ainoastaan tehdä palveluksesta mielekkäämpää ja toimia nykynuorelle luontaisessa toimintaympäristössä, vaan edistetään lisäksi myös teknologiayönteisen toimintakulttuurin syntymistä.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> verkkojohtaminen, e-leadership, e-management, Pvmoodle, perusyksikkö, johtaminen	

# VERKKOJOHTAMISEN KEINAIN NYKYAIKAAN – PVMOODLEN PARHAAT KÄYTÄNTEET MODERNIN PERUSYKSIKÖN JOHTAMISESSA

<b>1.</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Digitalisaatio ja teknologinen kehitys yhteiskunnallisen muutoksen ajureina .....	2
1.2	Verkkojohtaminen aikaisemman tutkimuksen valossa.....	4
<b>2.</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologista taustaa .....	8
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	10
2.3	Tutkimuksen viitekehys, rajaukset ja keskeisten käsitteiden määrittely .....	11
2.4	Tutkimusmenetelmälliset valinnat.....	13
2.4.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	16
2.4.2	Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta.....	20
<b>3.</b>	<b>SOTILASORGANISAATIO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ .....</b>	<b>23</b>
3.1	Puolustusvoimien organisaatiomuodostuksen historiaa .....	23
3.2	Sotilasjohtamisen määrittelyä ja erityispiirteitä .....	24
3.3	Rauhanajan perusyksikkö hallinnollisena kokonaisuutena .....	27
3.4	Viestintä ja vuorovaikutus rauhanajan perusyksikössä .....	29
3.5	Digitalisaation ilmentymät varusmiespalveluksessa .....	31
<b>4.</b>	<b>VERKKOJOHTAMISEN ESIINMARSSI.....</b>	<b>34</b>
4.1	Verkkojohtamisen käsitteen määrittelyä .....	35
4.2	Virtuaalinen toimintaympäristö teknologiavälitteisen johtamisen tilana .....	37
4.3	Verkkojohtajan muotokuva .....	39
4.4	E-management – sähköisellä hallinnolla lisäarvoa organisaation tiedonhallintaan.....	42
4.5	E-leadership – johtajuutta sähköisen viestinnän ja virtuaalisen vuorovaikutuksen keinoin ...	45
4.6	Kuvaus verkkojohtamisen nykytilasta Puolustusvoimissa .....	51
4.7	Esiymmärrys ja yhteenveto .....	54
<b>5.</b>	<b>KYSELYTUTKIMUS KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ.....</b>	<b>56</b>
5.1	Vastaajien käsityksiä ja kokemuksia Pvmoodlen käytön nykytilasta .....	57
5.2	Joustavat ja elämää helpottavat sähköisen varusmieshallinnon käytännöt.....	61
5.3	Perusyksikön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen uudelleen ajattelua .....	65
5.3.1	Kantahenkilökunnan ja varusmiesten välinen viestintä.....	66
5.3.2	Varusmiesten keskinäinen viestintä .....	70

5.4	Johtopäätökset .....	73
<b>6.</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>77</b>
6.1	Verkko on diginatiiville luontainen toimintaympäristö.....	80
6.2	Verkkojohtamisen toimintatapojen ja sähköisen varusmieshallinnon kulttuurillinen integraatio .....	82
6.3	Sähköisellä viestinnällä rikkaaseen vuorovaikutukseen? .....	84
6.4	Verkkojohtaminen perusyksikössä – tulevaisuuden hahmottelua .....	87
<b>7.</b>	<b>TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....</b>	<b>89</b>
7.1	Ajatuksia tutkimuksesta ja tutkijan osallistumisesta tutkimusprosessiin.....	90
7.2	Pohdintaa tutkimusaineistosta ja tuloksista .....	92
7.3	Jatkotutkimustarpeen määrittelyä.....	94

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

## **KÄYTETYT LYHENTEET**

AIT            Advanced Information Technology

CMC           Computer-Mediated Communication

F2F, FTF      Face-to-Face

ICT            Information and Communication Technology

IM             Instant Messaging

MD            Mediated Communication

SMS           Short Message Service

QA, Q/A       Question & Answer

# VERKKOJOHTAMISEN KEINAIN NYKYAIKAAN – PVMOODLEN PARHAAT KÄYTÄNTEET MODERNIN PERUSYKSIKÖN JOHTAMISESSA

## 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan verkkojohtamisen ilmiötä rauhanajan perusyksikön viitekehyyksessä. Tarkastelun keskiössä on Pvmoodle verkkojohtamisen työkaluna sekä sen laaja-alainen käytettävyys ja hyödyntämispotentiaali perusyksikön johtamistoiminnassa. Tutkimus on järjestyksessään toinen verkkojohtamista Puolustusvoimien viitekehyyksessä käsittelevä työ, jonka voidaan käsittää täyttävän johtamisen kentässä esiintyvää tutkimuksellista aukkoa. Tutkimus tuotti mallin, jota voidaan pitää ensiaskeleena kohti ilmiötä kuvaavaa teoriaa. Lisäksi tutkimus auttoi jäsentämään monimutkaista verkkojohtamisen ilmiötä ei-traditionaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimustulos sisältää tutkimuksellisesti perustellun hahmotelman verkkojohtamisen nykytilasta perusyksikössä sekä siitä, miten verkkojohtamisen käytäntöjä voisi mahdollisesti varusmieskoulutuksessa perusyksikkötasolla tulevaisuudessa hyödyntää.

*”Globalisaatio ja digitalisaatio ovat peruuttamattomasti muuttaneet maailmaa. Näiden muutosten myötä meidän on kokoajan opittava uutta. Meidän on opittava näkemään asioita uusista näkökulmista ja meidän on luovuttava vanhoista tavoista toimia, niin tuskallista kuin se joskus onkin.”*

Matti Alahuhan<sup>1</sup> (2015), Kone-yhtiön pitkäaikaisen toimitusjohtajan ja yhden Suomen talouselämän merkittävimmistä vaikuttajista, sanoihin on helppo yhtyä, sillä voidaksemme edelleen kehittää toimintatapojamme, on meidän uskallettava luopua vanhoista ja toimintakulttuuriin toi-

---

<sup>1</sup> Matti Alahuhta toimii nykyisin Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) hallituksen puheenjohtajana.

saalta hyvinkin tiukasti juurtuneista ajattelutavoista ja toimintamalleista. Tämä Alahuhdan julki-lausuma on toiminut kantavana ajatuksena tutkimuksen alusta loppuun asti johdattaen tutkijan tarkastelemaan liikkeenjohdon *hot topic*-aihetta uudessa varsin perinteiseksi ja toimintatavoiltaan jopa vanhoilliseksi miellettyssä Puolustusvoimien organisaatiossa.

Suomalaiset ovat omaksuneet sähköisen asioinnin toimintatavat osaksi jokapäiväistä elämäänsä. Kansallisen tietoyhteiskuntastrategian mukaan Suomi on kansainvälisesti tunnustettu tietoyhteiskunta ja monilla osa-alueilla myös tietoyhteiskuntakehityksen edelläkävijä ja aktiivinen kansainvälinen toimija. Suomen yhteiskunnallinen muutos osaamispohjaiseksi, tieto- ja viestintätekniikkaa laajamittaisesti hyödyntäväksi yhteiskunnaksi on ollut verraten nopeaa, mutta kansainvälisen kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää niin organisaatioiden ja työkuulttuurin kuin johtamisen ja esimiestyönkin jatkuvaa uudistamista sekä toisaalta myös organisatoristen osaamisten ja taitojen kehittämistä. (Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015). Puolustusvoimissa ei ole varaa jäädä tietoyhteiskunnallisesta kehityksestä, vaan johtamisen menetelmiä ja koulutusjärjestelmiä on edelleen pyrittävä aktiivisesti kehittämään nykyisen tietoyhteiskunnan toiminnalle asettamia vaatimuksia vastaaviksi. Puolustusvoimain komentaja kenraali Jarmo Lindberg toteaaakin henkilöstöstrategian esipuheessa, että arjessa on kyettävä omaksumaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Lindbergin mukaan myös hallinnon menettelytavat ja työkalut sekä tietojärjestelmät on saatava lisäämään työntehon tehokkuutta. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015, 3).

## 1.1 Digitalisaatio ja teknologinen kehitys yhteiskunnallisen muutoksen ajureina

Julkinen päätöksenteko on ohjauksellaan mahdollistanut ja luonut Suomeen suotuisan toimintaympäristön digitaalisille palveluille ja teollisen internetin sovelluksille ja uusille liiketoimintamalleille (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti) ja etenkin nuoret, diginatiiviksikin<sup>2</sup> sukupolveksi kutsutun ikäryhmän edustajat ovat omaksuneet sähköiset toiminta- ja työskentelytavat osaksi jokapäiväistä arkeaan. Teknologian käytön yleistymisestä Suomessa kertoo kuvaavimmin älypuhelimien lisääntyminen kansan keskuudessa, sillä melkein jokaisella alle 45-vuotiaalla on nykyään älypuhelin. Toisaalta älypuhelimien määrän voidaan nähdä lisääntyneen merkittävästi myös vanhempien ikäluokkien keskuudessa. Tunnuksenomaista varsinkin nuorten ihmisten verkkokäyttäytymisessä ovat lisäksi tahtotila hyödyntää yhteiskunnan tarjoamia sähköisiä palveluita

<sup>2</sup> Mäkitalo ja Wallinheimo (2012, 10) määrittelevät diginatiivin 1980-luvun lopulla ja sen jälkeen syntyneeksi, internet-aikakauden toimintatavat omaksuneeksi henkilöksi.

sekä ennen kaikkea halu asioida älypuhelimien välityksellä eli kansankielellä ilmaistuna mobiilisti.

Teknologian kehityksen voidaan luonnehtia olevan nopeampaa kuin koskaan ennen ja teknologisten ratkaisuiden olevan enenemissä määrin läsnä jokapäiväisessä elämässä tarjoten vaihtoehtoisia työskentelytapoja, mahdollistaen irtautumisen ajasta ja paikasta sekä toisaalta laajentaen entistään viestinnän ja yhteydenpidon mahdollisuuksien kirjoa. Nyky-yhteiskunnassa eletään aikakautta, jossa teknologian kehittymisen voidaan nähdä vaikuttaneen niin ihmisten väliseen viestintään, työtapoihin kuin johtamisen käytäntöihin. Teknologian rooli tulisi kuitenkin mieltää elämänlaatua parantavana tukielementtinä ja toisaalta sen hyödyntämisen määräävänä tekijänä tulisi olla ymmärrys siitä, miten ihmiset voivat ja haluavat toimia suhteessa teknologiaan. Toisin sanoen teknologiaa tulisi hyödyntää kansalaisten hyvinvointia edistävällä tavalla. (Saariluoma, Kujala, Kuuva, Kymäläinen, Leikas, Liikkanen & Oulasvirta 2010, 38–39). Uusien teknologisten ratkaisuiden käyttöönotossa on lisäksi huomioitava, että käyttäjien kiinnostus teknologiasta on merkittävästi riippuvainen heidän kokemastaan hyödyistä (Saariluoma ym. 2010, 49). Näin ollen, mikäli teknologisen sovelluksen katsotaan olevan merkityksellisen tavoitteellisen toiminnan kannalta, voi toiminnan toteuttamisessa teknologian tarjoamat mahdollisuudet jäädä hyödyntämättä (Aula & Jokinen 2007, 24).

Digitalisaation voidaan puolestaan kokea olevan yksi tämänhetkistä murrosta voimakkaimmin määrittelevistä teknologian kehitysmuodoista, jonka seurauksena yhä enemmän prosesseja siirtyy sähköiseen muotoon. (Sitra 2016, 9). Digitalisaatiota voidaan luonnehtia merkittäväksi maailmanlaajuiseksi ilmiöksi, joka yhdessä korkean teknologian kanssa on mahdollistanut laajalaisemman tavoitettavuuden kuin koskaan ennen. Ilmiötä voidaan pitää yhtenä globalisaation ja korkean teknologian käyttöönoton myötä pienentyneen maailman ajureista, joka etenee väistämättömästi ja valtaa yhä enemmän alaa arjen toiminnoissa. Kansallisesta merkityksestä kertoo puolestaan se, että se on yksi nykyisen hallituksen kärkihankkeista, jonka seurauksena on käyty runsasta keskustelua digitalisaation mahdollistamista hyödyistä kuin toisaalta myös sen käytäntöjen myötä ilmenneistä uhkistakin. Puolustusvoimain komentaja vertasi 219. maanpuolustuskurssin avajaispuheessaan digitalisaatiota vaikutukseltaan teollistumiseen. Samoilla linjoilla oli Maanpuolustuskorkeakoulun vuosipäivänä juhlapuheen pitänyt Metsä Groupin pääjohtaja vuorineuvos Kari Jordan, joka luonnehti digitalisaatiota maailmanlaajuisen paperinkysynnän romahduttaneeksi muutosparadigmaksi.



Elektronisen työn lisääntymistä voidaan pitää teknologian kehityksen ja toisaalta mobiililaitteiden yleistymisen ilmentymänä työelämässä. Termillä tarkoitetaan viesti- ja tietoliikenneteknologiaa (engl. *Information and Communication Technology, ICT*) hyödyntävää, ajasta ja paikasta riippumatonta työskentelyä. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010). Muutokset toimintaympäristössä asettavat organisaation prosessit ja johtamiskäytännöt muutospaineen sekä toisaalta myös kriittisen tarkastelun alle edellyttäen organisaatiolta kykyä omaksua uusia toimintamalleja sekä halukkuutta kehittää organisaation sisäisiä työskentelytapoja ja osaamispääomaa. Informaatioteknologian voittokulku onkin mahdollistanut uuden johtamisen paradigman eli verkkojohtamisen esiinmarssin (He 2008, 31). Nykyisen, globaalin liike-elämän arkitermeihin lukeutuvan verkkojohtamisen käsite tarjoaa teoreettisen viitekehyksen sähköisten tietovälineiden avulla tapahtuman johtamisen tutkimukselle (Gurr 2004, 116). Sähköinen johtajuus on haastava johtamisen muoto, joka edellyttää uusien toimintatapojen käyttöönottoa johtamistoiminnassa. Huomionarvoista on, että perinteiset hyvän johtajan ominaisuuksiksi mielletyt piirteet, kuten karisma, sitoutuneisuus ja kurinalaisuus, ovat arvossa myös sähköisessä toimintaympäristössä (Khawaj 2009, 7). Sähköisen vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä virtuaalinen johtaminen on yleistynyt myös suomalaisessa työelämässä (Humala 2007, 14).

## 1.2 Verkkojohtaminen aikaisemman tutkimuksen valossa

Verkkojohtamista voidaan luonnehtia yhdeksi johtamisen kentän mielenkiintoisimmiksi ja tällä hetkellä toisaalta myös ajankohtaisimmiksi aihealueiksi. Käsitteenä verkkojohtaminen on verraten uusi, sillä sitä on käytetty organisatorisen johtamisen (engl. *organizational management*) yhteydessä vasta viime vuosikymmenen aikana. Näin ollen verkkojohtamista voidaan ilmiönä luonnehtia myös varsin nuoreksi. (Savolainen 2013, 288). Vähäisestä empiirisestä tutkimuksesta huolimatta on kuitenkin tunnistettavissa, että nykyiset tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut ja niiden hyödyntäminen vaikuttavat käsitykseemme johtamisesta ja sen käytännöistä (Gurr 2004, 122). Gurrin (2004, 113) mukaan verkkojohtaminen on tullut jäädäkseen, sen muodostuessa tulevaisuudessa merkittäväksi tekijäksi osana kasvatuksellisen johtamisen (engl. *educational leadership*) kenttää.

Verkkojohtamisen tutkimus on alkanut vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen (Bass & Riggio 2005, 234; Gurr 2004, 122) internetin laajenemisen ja sähköisten viestivälineiden suosion kasvun seurauksena (Nousiainen 2014, 13) ja sen keskeisimpiä tutkimuslinjoja tähän mennessä ovat olleet johtamismallien vaikutukset organisaatioon ja luottamuksen rakentaminen organisaatiossa (Kahai, Sosik & Avolio 2003, 520). Avolion, Kahain ja Dodgen (2000, 616) mukaan ilmiöstä ei sen nuoresta iästä johtuen pysty tunnistamaan empiriaan perustuvia malleja tai tekemään laaja-alaisia johtopäätöksiä. Lähdemateriaalin osalta tilanne on ristiriitainen, sillä siinä missä verkkojohtamisesta ja sen toimintatapojen kehittämisestä löytyy runsaasti artikkelitietoa sähköisistä tietokannoista, toisaalta julkaistujen teosten määrä on tällä hetkellä vielä varsin vähäinen. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pääsääntöisesti tieteellisen artikkelitiedon varaan.

Aula ja Jokinen (2007) selvittivät tutkimuksessaan, miten suomalaiset organisaatioviestinnän, tieto- ja viestintäteknologian ja johtamisen asiantuntijat näkivät tieto- ja viestintäteknologian vaikutukset organisaatiossa tutkimushetkellä sekä toisaalta mitkä olivat heidän näkemyksensä tulevaisuuden vaikutuksista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää uuden viestintäteknologian vaikutuksia organisaatiossa. Tutkimusaineisto kerättiin Delfoi-menetelmän periaatteita noudattaen teemahaastatteluin sekä sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksella haetaan vastausta kysymykseen: Mitä organisaation verkkoviestinnällä tarkoitetaan, ja mitä vaikutuksia verkkoviestinnällä katsotaan olevan organisaation jokapäiväiseen toimintaan? Alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat: miten verkkoviestinnän nähdään vaikuttavan organisaation sisäiseen viestintään?, miten verkkoviestinnän nähdään vaikuttavan organisaation johtamiseen? sekä miten verkkoviestinnän nähdään vaikuttavan sidosryhmäsuhteiden hoitoon?. Tutkimus koostui asiantuntijatiedon analyysistä, johon tukeutuen tutkijat toteuttivat Päijät-Hämeen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin suunnatun kyselytutkimuksen. Tutkimuksen tulokset esitellään raportissa case-esimerkkeinä rinnan yhdessä asiantuntijatiedon kanssa. Keskeisimmät tulokset osoittivat, että suomalainen yhteiskunta on varsin kahtia jakautunut sähköisen liiketoiminnan osalta, sillä siinä missä osa yrityksistä hyödyntää verkkoympäristöä vahvasti liiketoimintansa edistämiseen, osalla yrityksistä ei ole käytössä minkäänlaisia sähköisen liiketoiminnan tai verkkoviestinnän muotoja.

Samaa teemaa lähestyy myös Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) tutkiessaan johtamisen viestintähaasteita tietoperusteisessa organisaatiossa ja tarkastellen erityisesti johtajan vuorovaikutusosaaamista ja sen kehittymistä. Tutkimustulokset osoittivat, että johtamisviestintä saa erityispiirteitä tietoperusteisessa organisaatiossa. Johtamisviestintä tietoperusteisessa organisaatiossa voidaan

tulosten mukaan nähdä alaisiin vaikuttamisen ja alaisten sitouttamisen keinona, tiedon hankinnan ja välittämisen keinona, vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen ylläpitämisen keinona, työn ohjauksen ja palautteenannon keinona sekä keinona tukea alaisten välistä vuorovaikutusta ja sen kehittymistä.

Kauppi (2009) tutki virtuaalisuuden vaikutuksia esimiesviestintään organisaatiossa. Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli kuvata virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöä osana esimiesviestintää. Tutkimustulokset osoittivat, että virtuaaliset viestintätyökalut nähtiin erittäin tärkeäksi osaksi esimiesten arkipäiväisiä toimia. Viestintätyökalujen valinta perustui pääasiassa rationaaliseen valintaan. Tutkimus osoitti lisäksi, että erilaisia esimiesviestinnällisiä keinoja viestinnän tehostamiseksi käytettiin vähän. Tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä oli, että virtuaalisten viestintätyökalujen luokittelussa oli ristiriitoja haastateltavien kokemuksiin peilattuna.

Severinkangas ja Kivilahti (2008) puolestaan tutkivat sähköisen viestinnän vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon väliseen luottamukseen. Tutkimustuloksista käy ilmi, että luottamusta voidaan lisätä käyttämällä oikeita viestintävälineitä oikeassa tilanteessa. Tulokset osoittivat lisäksi, että sähköinen viestintä ei nykymuodossaan ole useinkaan riittävän vuorovaikutuksellista viestintää perinteiseen viestintään verrattuna. Heidän mukaansa johdon näkökulmasta sähköisen viestinnän hyödyntämisessä korostuu se, että on osattava miettiä viestinnän kohderyhmää ja toimittava vasta sen perusteella.

Verkkojohtamista on tutkittu myös korkeakouluopetuksen viitekehyksessä, sillä Blau & Presser (2013) tutkivat verkkojohtamisen käytäntöjen tuomaa lisäarvoa opetuksessa. Haastateltavina tutkimuksessa oli kahdeksan koulun rehtoria sekä opetusministeriön tarkastaja sekä rehtoreiden koulutusohjelman johtaja. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että verkkojohtamisen käytännöt muuttivat koulujen toimintakulttuurin tukien koulun hallintoa ja vastuun jakamista opetushenkilöstön kesken. Verkkojohtamisen käytännöt auttoivat koulua saavuttamaan paremman pedagogisen tehokkuuden. Toisaalta niiden koettiin lisäksi edistävän niin parempien päätösten tekemistä kuin myös opetusohjelman toimeenpanoa ja opetustoiminnan suorituskyyä.

Ghilic-Micu, Maracine, Stoica ja Ciocan (2011) tutkivat virtuaaliorganisaatioita niiden elinkaaren ja johtamisen näkökulmista sekä vertailevat management- ja leadership- orientoituneiden johtajien soveltuvuutta virtuaalisen organisaation johtajiksi. Heidän mukaansa virtuaalisen organisaation

tion johtajan tulisi olla leadership-orientoitunut, sen ominaisuuksien soveltuessa heidän mukaansa paremmin etäjohtamiseen. Artikkelissa todetaan johtajan roolin olevan hankala, sillä hän ei voi täysin käyttää persoonaansa ja karismaansa, energiaansa ja intohimoansa johtamisessa. Johtaminen heidän mukaansa tapahtuu sähköpostin, Skypen, Dropboxin, Messengerin tai muiden sähköisten viestintävälineiden avulla. Tuloksista ilmenee lisäksi, että virtuaalitiimeistä on tullut tapaa säästää matkustuskustannuksissa, uudelleensijoittamisessa, kiinteistö- ja muissa kustannuksissa.

Kattavasta sotatieteellisestä julkaisutyöstä huolimatta Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen tutkimusalan kentässä voidaan mieltää olevan selvä tutkimuksellinen aukko, sillä valmistuneista opinnäytetöistä vain yksi on tähän mennessä käsitellyt verkkojohtamisen nykytilaa, mahdollisuuksia tai sen tuomaa lisäarvoa sotilasorganisaatiossa (Nousiainen 2014). Nousiainen tutki opinnäytetyössään elektronisen johtamisen tilannetta Puolustusvoimissa tutkimusongelmanaan: Miten Puolustusvoimien elektronista johtamista voidaan kehittää?. Alatutkimuskysymykset tutkimuksessa olivat: miten elektroninen johtaminen ja vuorovaikutus toteutuvat Puolustusvoimissa, millaiseen elektroniseen johtamistapaan ja vuorovaikutukseen aiemmat tutkimukset ohjaavat sekä mitkä ovat e-johtamisen kannustimet ja sudenkuopat?. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja työskentelytapojen ja johtamistoiminnan tehostamiseksi. Aiempien tutkimusten ja empiriseen aineistoon pohjautuvien analyysien perusteella suositeltavaksi kehittymismalliksi osoittautui elektronista johtamista koskevien ohjeiden laatiminen sekä henkilöstön tietotekniikkataitojen ja sähköisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Lisäksi päivittäiseen hallinnolliseen johtamiseen kaivataan paremman tavoitettavuuden ja vuorovaikutteisuuden mahdollistavaa viestintäkanavaa. Erityisesti nuoret työntekijät ovat tottuneet lyhyen viiveen mobiiliviestintään ja odottavat työnantajan seuraavan aikaansa.

Tämä tutkimus on järjestyksessään toinen Puolustusvoimissa tehty verkkojohtamista tarkasteleva työ. Huomionarvoista tämän tutkimuksen tutkimusasetelmassa verrattuna Nousiaiseen on se, että siinä missä hän keskittyy tutkimuksessaan tarkastelemaan verkkojohtamista Puolustusvoimissa ja palkatun henkilöstön johtamisessa, tässä tutkimuksessa keskitytään verkkojohtamisen käytäntöjen tarkasteluun varusmieskoulutusta antavassa perusyksikössä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miten Pvmoodle-verkko-oppimisympäristöä, varsinaisen käyttötarkoituksensa lisäksi, voitaisiin hyödyntää perusyksikön johtamistoiminnan tukena. Kyselytutkimuksessa vastaajajoukon, toisin kuin Nousiaisen tutkimuksessa, muodostavat asevelvollisuuttaan suorittavat varusmiehet.

## 2. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Metodologialla tarkoitetaan tutkimuksen tieteenfilosofisten perusteiden sekä toisaalta teorian ja metodin eli käytetyn tutkimusmenetelmän muodostamaa kokonaisuutta. Tieteenfilosofia puolestaan on filosofian suuntaus, joka tutkii tieteellistä tutkimusprosessia eli tiedon luonnetta, yleisiä perusteita ja tieteellistä toimintaa. Filosofian tieteenalalla esiintyy erilaisia koulukuntia, jotka erottavat erilaiset käsitykset filosofisen metodin luonteesta. (Niiniluoto 1980, 21–22). Länsimaisissa filosofioissa tiedon alkuperä voidaan määritellä joko empirismin aatteen mukaisesti kokemuspohjaiseksi tai rationalismille tunnuksenomaisesti ajatteluun pohjautuvaksi. Lisäksi tieto voi toisaalta perustua myös pragmatismien aatteen mukaisesti yleisesti hyväksyttyyn käsitykseen jonkin asian totuudenmukaisuudesta. (Sirén 2010, 2).

Tieteen aatehistoriassa voidaan erottaa kaksi erilaista perinnettä sen mukaan, mitä ehtoja selityksen ja tieteellisen lain on täytettävä, jotta ne olisivat tieteellisesti hyväksyttyjä. Von Wright (Tuomen & Sarajärven 2013 mukaan) jaottelee tutkimuksen aristoteeliseen ja galileiseen perinteeseen. Von Wrightin mukaan tieteellisen toiminnan kahta puolta voidaan kuvata nimityksillä deskriptiivinen ja teoreettinen tiede, riippuen siitä, onko tutkimuksen tavoitteena tosiasioiden löytäminen ja kuvaaminen vai hypoteesien ja teorian muodostus. Kumpikaan edellä mainituista näkemyksistä ei kuitenkaan Von Wrightin mukaan edusta ehdotonta totuutta, vaan molemmat näkemyksistä saattavat sisältää osin totuudenmukaisuuksia ja joistakin kysymyksistä voidaan jopa päästä näkemysten väliseen yksimielisyyteen. Jaottelu toimii laadullisen ja määrällisen tutkimuksen perusteluna ja niiden vastakohtaisuutta on luonnehdittu termeillä teleologinen ja finalistinen sekä kausaalinen ja mekanistinen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 27).

### 2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologista taustaa

Tieteenfilosofista paradigmaa voidaan Kaakkuri-Knuuttilan ja Heinlahden (2006, 132) mukaan tarkastella maailmankatsomuksena tai uskomusjärjestelmänä, joka ohjaa tutkijan työskentelyä. Käytännössä paradigmalla tarkoitetaan kuitenkin tutkimuksen perustavia taustaoletuksia, kuten ontologisia, epistemologisia, metodologisia ja tieteenfilosofisia oletuksia sekä keskeisimpiä lakeja ja käsitteellistä viitekehystä (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 105). Seeckin (2008, 21) mukaan paradigmoilla on teknisiä ja ideologisia ominaispiirteitä, jotka erottavat ne toisistaan. Hänen mukaansa johtamisparadigmojen teknisiä ominaispiirteitä ovat esimerkiksi työtehtävien

jako ja työprosessin organisoiminen, kun taas ideologisiin ominaispiirteisiin lukeutuvat paradigman mukainen käsitys ongelman ratkaisusta ja paradigman esittämä näkemys työntekijästä. Paradigmojen voidaan Seeckin (2008, 21) mukaan nähdä tarjoavan ominaislaatuensa mukaisia määritelmiä ja ratkaisuja ongelmiin.

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu positivistiseen paradigmaan ja vastaavasti kvalitatiivinen tutkimus perustuu konstruktivistiseen paradigmaan. Paradigmojen edustajien välisiä paradigmasotien seurauksena edellä mainittujen koulukuntien rinnalle syntyi pragmatistinen koulukunta, jonka mukaan edellä mainittujen menetelmät voidaan sovittaa yhteen. Pragmatistiseen koulukuntaan kuuluvat teoreetikot ja tutkijat puhuvat *mixed methods*-tutkimuksesta, joka nivoo yhteen sekä määrällisen että laadullisen lähestymistavan. (Plano Clark & Creswell 2008, 8–9). Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on pragmaattinen, sillä tutkija uskoo sen soveltuvan käyttäjätutkimukseen parhaiten. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa varusmiesten kokemat parhaat käytännöt perusyksikön johtamistoiminnassa Pvmoodlen käytön osalta. Pragmatismi terminä pohjautuu kreikankieliseen sanaan *pragma*, joka suomeksi tarkoittaa sanaa *toiminta*. Kyseisestä sanasta juontavat puolestaan juurensa suomenkieliset sanat *käytäntö* ja *käytännöllinen*. Pragmatismi korostaa teorian ja käytännön läheistä yhteyttä (Greenwood & Levin 1998, 147), sillä pragmatismin aatteen mukaisesti paras käytännössä toimiva ratkaisu on totuus.

Pragmatismi on nouseva filosofinen suuntaus, joka on aikojen saatossa kehittynyt Peircen alkupeiräisestä filosofisesta tulkinnasta kohti yhteiskuntatieteellistä ja käytännöllistä suuntausta. Tieteenfilosofisten paradigmojen rajojen jatkaessa avautumistaan, pragmatismille ominaisia rakennusaineita, kuten innovatiivisuutta ja uuden luomiskykyä, pidetään nykyään hyvin keskeisenä teoreetisoina tieteenalana ihmis- ja yhteiskuntatieteiden parissa. (Pekkarinen 2014, 7, 10). Metodisesti pragmatismi sijoittuu lähimmäksi abduktiivista eli teoriaohjaavaa analyysia. Pragmatismin aatteen mukaisesti aiempi tieto ja teoria ohjaavat tutkijaa työssään, johon hän lisää omat kokemuksensa tutkimusaiheesta. Tutkija pyrkii falsioimaan eli osoittamaan aiemman tiedon vääräksi ja luomaan uusia toimintamalleja ja teoriaa.

Pragmatismin juuret ovat amerikkalaisessa filosofiassa ja suuntauksen oppi-isänä pidetyn amerikkalaisen filosofin ja semiootikon Charles S. Peircen töissä (Pekkarinen 2014, 2). Peirce oli merkittävä logiikan ja tieteellisen päättelyn tutkija. Hänen luomaansa pragmatismiin sisältyy piirteitä keskiajan skolastiikasta (Scotus), brittiläisestä empirismistä, saksalaisesta idealismista ja

1800-luvun luonnontieteestä (Niiniluoto 1980, 49). Pekkarinen (2014, 5) toteaa artikkelissaan useaan lähdeoteeseen viitaten, että pragmatistisen tutkimuksen keskiössä on ilmiö ja siitä haluttava tieto. Hänen mukaansa pragmatistinen tutkimus on sosiaalisesti, historiallisesti ja kulttuurillisesti kontekstuaalista tavoitteen ollessa käytännössä toimivien ratkaisuiden löytämisessä. Näin ollen tutkimuksen tieteenfilosofisten painotusten voidaan nähdä jäävän pragmatisteille toissijaisiksi (Pekkarinen 2014, 5). Pekkarisen (2014: ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 26: ks. myös Niiniluoto 1980, 40–41) mukaan pragmatismien sijoittaminen tieteenfilosofiselle kartalle ei ole ongelmallista, sillä osassa pragmatismiin liittyvissä käytänteissä ja toimintaa painottavissa suuntauksissa on havaittavissa niin empirismiin kuin fenomenologis-hermeneutiikkaan liittyviä painotuksia sekä toisaalta marxilaisuutta ja kriittistä teoriaa. Pragmatismi sisältää rakennusaineita lisäksi myös realismista (Pekkarinen 2014, 10).

Pragmatistisen totuusteorian mukaan lauseen totuus merkitsee toimivuutta tai menestyksellisyyttä. Näin ollen *lauseen voidaan tulkita olevan tosi vain jos sen mukaan voidaan toimia hyvin*. Käytännön ollessa korrespondenssiteorian ja pragmatistisen totuusteorian yhdistävä tekijä keskeiset eroavaisuudet muodostuvat kannattajien eriävään käsitykseen toimivuuden roolista totuuden määrittäjänä. (Haaparanta & Niiniluoto 1993, 20). Myös Peircen pragmatismien mukaan ajatuksen ja toiminnan totuusarvo mitataan näiden käytännön vaikutuksilla (Fontrodona 2002, 37) ja näin ollen parhaaksi osoittautunut käytäntö on paras totuus. Vaikka Peircen lähtökohtana tiedonkäsityksen ja olevaisen määrittelyn suhteen on realistinen ontologia, hän kuitenkin tunnustaa toiminnan inhimilliset rajoitukset, jolloin lopullisen totuuden saavuttaminen on mahdotonta (Pekkarinen 2014, 6). Peircen pragmatismi eroaa tältä osin tieteenfilosofisesta realismista, jonka mukaan todellisuus on olemassa yksilön mielestä riippumatta ja siitä on mahdollista saada totuudenmukaista tietoa (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 104).

## 2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma muodostuu Pvmoodlen käytettävyydestä osana perusyksikön johtamisen käytäntöjä. Kriittisen tarkastelun alla ovat perusyksikön hallinnoinnin sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueet. Tutkimusongelmaan vastaamiseksi on tutkielmalle asetettu päätutkimuskysymykseksi:

- *Mitkä ovat varusmiesten kokemat parhaat käytännöt Pvmoodlen hyödyntämiselle perusyksikön johtamisessa?*

Päätutkimuskysymyksen ratkaisemisen tueksi tutkija on jakanut tutkimusongelman osa-alueisiin, joihin pyrkii vastaamaan apututkimuskysymysten kautta. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on olennaista selvittää, mikä on Pvmoodlen käytön nykytila ja vastaajien käyttökokemukset sähköisen oppimisympäristön hyödyntämisestä varusmiespalveluksessa sekä toisaalta järjestelmän käytön vaikutuksista perusyksikön hallintoon sekä sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuskysymyksen vastaamisen tueksi asetettiin seuraavat alatutkimuskysymykset:

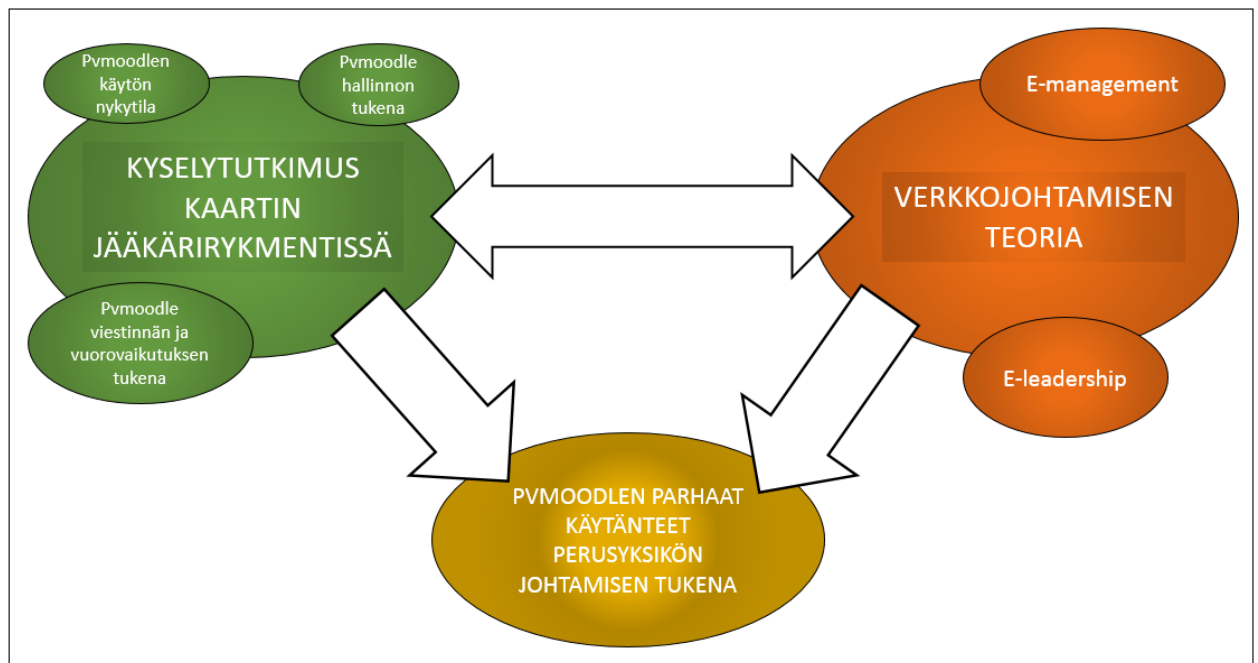
- *Mikä on Pvmoodlen käytön nykytila Tukikompaniassa?*
- *Mitkä ovat varusmiesten käyttökokemukset Pvmoodlesta varusmiespalveluksessa?*
- *Miten varusmiehet ovat kokeneet verkkojohtamisen käytäntöjen vaikutukset hallinnollisten asioiden hoitamiseen?*
- *Miten varusmiehet ovat kokeneet verkkojohtamisen käytäntöjen vaikutukset perusyksikön sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa?*

## 2.3 Tutkimuksen viitekehys, rajaukset ja keskeisten käsitteiden määrittely

Tämän tutkimuksen aiheena on verkkojohtamisen käytäntöjen ja Pvmoodle-verkkooppimisympäristön hyödyntäminen perusyksikön johtamistoiminnassa varusmieskoulutuksen viitekehyksessä. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja sen tavoitteena on selvittää, miten Pvmoodlea kannattaa käyttökokemusten perusteella hyödyntää perusyksikön johtamistoiminnan tukena varusmiesten näkökulmasta. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Kaartin jääkärirykmentin Tukikompaniaa.

Tutkija on valinnut lähtökohdaksi teoriasidonnaisen tarkastelunäkökulman. Aiheen tutkiminen rajatussa yhteisössä on perusteltua, sillä verkkojohtamisen ollessa Puolustusvoimissa uusi toiminnallinen kokonaisuus, vaihtelevat sen käytännöt merkittävästi niin joukko-osaston sisällä kuin perusyksiköidenkin välillä. Tukikompanian voidaan pilottijaksonsa myötä kokea olevan muita Kaartin jääkärirykmentin yksiköitä edellä niin verkkojohtamisen käytäntöjen omaksumisen kuin Pvmoodlen hyödyntämisenkin osalta.





KUVA 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty kuvassa 1. Tutkimustulos muodostuu teoriaohjaavan tutkimusprosessin päätteeksi verkkojohtamisen teorian ja empiirisen tutkimusaineiston rajapintaan. Kyselytutkimuksen keinoin muodostetaan käsitys Pvmoodlen käytön nykytilasta ja käyttökokemuksista sekä toisaalta vastaajien kokemuksista sähköisen tietojärjestelmän käytön vaikutuksista perusyksikön hallintoon sekä sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Verkkojohtamisen teoreettisesta kokonaisuudesta puolestaan ammennetaan keskeiset tekijät ja ominaispiirteet niin viestinnän ja vuorovaikutuksen (*e-leadership*) kuin hallinnonkin (*e-management*) osa-alueilla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sekä kokemuspohjaan että teoriaan perustuva toimintamalli verkkojohtamisen hyödyntämiselle perusyksikön toimintaympäristössä. Hedelmällisimmillään tutkimuksen tulokset, yhdessä aihealueen teoreettisen kokonaisuuden kanssa, johdattavat tutkijan pragmatistisen suuntauksen tavoin kohti uusia toimintamalleja ja teoriaa.

Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittelyn tarkoituksena on omalta osaltaan rajata tutkimusongelmaa (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 94). Tämän tutkimuksen osalta käsitteistö on melko selkeä, mutta siitä huolimatta etenkin verkkojohtaminen on laajasti ymmärrettävä käsite ilman selventäviä rajoituksia. Tässä tutkimuksessa käytettävillä keskeisillä käsitteillä tarkoitetaan seuraavaa:

*Moodle* on maailman käytetyin verkko-oppimisympäristö, joka mahdollistaa mm. opetusmateriaalin hallinnoinnin ja jakamisen, verkkotenttien ja -kyselyiden luomisen sekä opiskelijoiden ja opettajien välisen vuorovaikutuksen. Pedagogisesti tuote lähtee sosiaalisen konstruktivismin periaatteesta eli sen toiminnot pyrkivät jäljittelemään todellisen elämän tilanteita ja yhteisöllistä tiedonrakentelua (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 23).

*Pvmoodlella* puolestaan tarkoitetaan Puolustusvoimien Moodle-verkko-oppimisympäristöä, joka toimii viranomaistason oppimisalustana. Tässä tutkimuksessa *Pvmoodle*-verkko-oppimisympäristöä tarkastellaan tilana (Åberg 2006, 76–81), joka mahdollistaa perusyksikön johtamiseen liittyvän vuorovaikutuksen, hallinnon ja viestinnän. Tässä tekstissä käytetään termejä *Pvmoodle*, *Pvmoodle-verkko-oppimisympäristö* ja *Pvmoodle-oppimisalusta* rinnakkain tarkoittaen merkitykseltään Puolustusvoimien verkko-oppimisympäristöä.

*Verkkojohtamisella* tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi sähköisiä apuvälineitä hyödyntäen (vrt. Seeck 2008, 18). Tässä tutkimuksessa verkkojohtamisella tarkoitetaan sekä ihmisten johtamisen (*e-leadership*) että asioiden johtamisen (*e-management*) muodostamaa kokonaisuutta (vrt. Åberg 2006, 81), jossa toimintojen välineenä on sähköinen tietojärjestelmä. Tutkimusraportissa käytetään termejä verkkojohtaminen, e-johtaminen ja elektroninen johtaminen rinnakkain tarkoittaen merkitykseltään samaa asiaa.

## 2.4 Tutkimusmenetelmälliset valinnat

Tässä tutkimuksessa käsittelytavaksi valittiin laadullisen menetelmän hyödyntäminen ja vertaileva, mutta kriittinen näkökulma. Tutkimus rakentuu tutkittavan aiheen eli verkkojohtamisen teorian, Kaartin jääkärirykmentissä teetetyn kyselytutkimusaineiston ja tutkimuksen metodologisen kokonaisuuden muodostamaan rajapintaan. Tutkimuksessa tavoitteena oli oikein metodologisin valinnoin muodostaa verkkojohtamisen teoriaan ja empiriaan nojaava, mahdollisimman totuudenmukainen käsitys verkkojohtamisen käytäntöjen mahdollisuuksista perusyksikön johtamisessa.

Tutkimusstrategian käsitteellä tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisuiden kokonaisuutta valintaa ohjaavien keskeisimpien tekijöiden ollessa tutkimustehtävä ja määritetyt tutkimusongelmat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 132). Silvermanin (2010, 2010, 122–124) mukaan valtaosa tutkimusmenetelmistä on sovellettavissa sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen metodologiaa ja toisaalta laadullisen menetelmän valinta perustuu yleensä tutkimusongelman kannalta paremman soveltuvuuden lisäksi siihen, että tutkija uskoo sen avulla saavuttavansa syvemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Töttö (2000) korostaa tutkimuskysymysten muotoilun ohjaavan tutkijaa menetelmän sekä toisaalta myös tutkimusaiheen lähestymistavan valinnassa. Hänen mukaansa *mitä/mitkä*-muotoinen kysymys edellyttää tutkijalta kvalitatiivista ja kuvailevaa otetta, kun vastaavasti *miten*-muotoiltu tutkimuskysymys kaipaa kvalitatiivista ja selittävää tutkimusotetta. (Töttö 2000, 74–77).

Laadullisen tutkimuksen voidaan käsittää kattavan huomattavan osan tutkimusstrategioiden kentästä, sillä laadullisella tutkimusotteella voidaan ymmärtää tutkimusaiheen kaikki muut tarkastelunäkökulmat määrällistä tarkastelua lukuun ottamatta. Laadullisessa tutkimuksessa ominaisia piirteitä ovat kvalitatiivisen aineiston ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Alasuutarin (2011, 32–33) mukaan laadullisen tutkimusotteen valinta ei kuitenkaan sulje pois kvantitatiivisen analyysin tekoa tutkimusaineistosta, sillä laadullisessa tutkimuksessa on varsin tavallista soveltaa muuttuja-ajattelua ja tilastollista todistelua. Laadullinen tutkimus voi näin ollen sisältää esimerkiksi kvantitatiivisia osatarkasteluja, jolloin vaikka lomakeaineistosta osa voi koostua määrällisesti mitattavista kokonaisuuksista, jotka koodataan muuttujittain taulukkomuotoon. Johtopäätökset tehdään sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen aineiston perusteella. Laadullisen tutkimuksen kannalta olennaista on merkitystulkintojen tekeminen, eli tutkijan pyrkimys ymmärtävään selittämiseen. (Alasuutari 2011, 51–53). Myös Hirsjärven ym. (1997, 136) mukaan laadullinen ja määrällinen lähestymistapa tulisi nähdä tutkimuksen tekemisessä rinnakkaisina ja toisiaan täydentävinä työkaluina eikä kilpailevina suuntauksina.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittää sen, millaista aineistoa kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä kannattaa käyttää (Alasuutari 2011, 83–84). Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tuottaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimusote on erityisen hyödyllinen ja palvelee tutkijaa parhaiten, kun halutaan ymmärtää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisissa olosuhteissa, sekä niiden merkitysten kautta, joita ihmiset ilmiölle antavat (Denzin & Lincoln 2005, 10). Hirsjärven ym. (1997, 152) mukaan laadullisen tutkimuk-

sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimusprosessin tuloksia ei pyritä yleistämään koskemaan kaikkia ihmisiä, vaan perimmäisenä tavoitteena on ymmärtää inhimillistä toimintaa tutkittavien omien käsitysten kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen kritiikki on sinänsä ymmärrettävää, mutta menetelmien parempaa soveltuvuutta määrättyjen aihepiirien tarkasteluun ei varmasti voida kiistää.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaan haetaan vastausta tapaustutkimuksen keinoin, jossa voidaan tutkijan käsityksen mukaan parhaiten yhdistää sekä laadullinen että määrällinen aineisto (Järvinen & Järvinen 2004, 75) sekä kuvaileva että selittävä näkökulma. Tutkimuksen rakenne mukailee Järvisen ja Järvisen (2004, 76–77) teoksessa esiteltyä Eisenhardtin (1989) kahdeksan askelmaista teorianmuodostusprosessia. Eisenhardtin teorianmuodostusprosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisellä ja perusjoukon määrittämisellä. Prosessi etenee tutkimusmenetelmän valinnan kautta kenttätööhön ja tietojen keräämiseen. Tiedonkeruuvaihetta seuraa analysointi- eli tietojen käsittelyvaihe, jonka jälkeen analysoituja tuloksia suhteutetaan aiempaan teoriaan.

Tapaustutkimus voidaan mieltää niin tutkimusstrategiaksi tai tutkimusmenetelmäksi kuin toisaalta myös metodologiaksikin (Creswell 2012, 97). Creswellin (2012, 97) määritelmän mukaan tapaustutkimusta voidaan luonnehtia laadulliseksi lähestymistavaksi tutkimusaiheeseen, jossa tutkija syventyy tarkastelemaan rajattua aihealuetta (engl. *case*) tai muutamaa yksittäistä aihealuetta (Järvinen & Järvinen 2004, 75) hyödyntäen tutkimuksessaan useita eri tiedonlähteitä kuten haastatteluita, kyselyitä ja kirjallista aineistoa. Tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on laajentaa käsityksiä elektronisen johtamisen käyttömahdollisuuksista varusmiespalveluksessa ja perusyksikön johtamiskäytännöissä, jonka vuoksi lähestymistapa on teoriaa luova. Teoriaa luovassa tapaustutkimuksessa vastataan kysymykseen millaisia käsiterakenteita, malleja tai teorioita voidaan löytää määrätyn tapauksen perusteella? Tapaustutkimus ei välttämättä aina tuota mitään teoreettisesti merkittävää tietoa, mutta sen avulla voidaan saada uutta tietämystä siitä, millainen maailma on (Järvinen & Järvinen 2004, 75).

Tapaustutkimusta voidaan luonnehtia empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi, joka sopii kun halutaan syvällisesti ymmärtää mistä on kyse (Yin 2014, 4). Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tietoa tarkoituksena syventää jonkin määrätyn tapahtuman tai tilanteen ymmärtämistä. Sen lähtökohta on usein toiminnallinen ja tutkimustuloksia sovelle-

taan käytännössä. Tapaustutkimus voidaan Metsämuurosen (2006, 92) mukaan mieltää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään keräämään monipuolista tietoa tavoitteena ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa pyrkimyksenä on selittää tai kuvailla arkielämän ilmiöitä, jotka ovat liian monimutkaisia selvittää puhtaasti laadullisin tai määrällisin keinoin. (Yin 2014, 19). Monipuolinen tiedonhankinta ei sulje pois esimerkiksi tapausta valottavan tilastollisen aineiston käyttöä tutkimuksessa. (Syrjälä 1994, 11–12) Tapaustutkimuksen keskeisiä tiedonhankintamenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö (Järvinen & Järvinen 2004, 75). Tässä tutkimuksessa tietoa hankittiin kyselytutkimuksen ja asiakirjatutkimuksen keinoin.

Tapaustutkimuksen (*engl. case study*) lähtökohtana voidaan pitää yksilöiden kykyä tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja toisaalta muodostaa merkityksiä ympäröivästä maailmasta (Syrjälä 1994, 13). Tapaustutkimusta voidaan luonnehtia kokonaisvaltaiseksi ja systemaattiseksi kuvaukseksi ilmiön laadusta, jolloin tutkijan tavoitteena on kuvailun keinoin tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Syrjälä 1994, 13; Hirsjärvi ym. 1997, 134–135; Järvinen & Järvinen 2004, 75). Tapaustutkimus menetelmänä on toisaalta saanut myös kritiikkiä osakseen, sillä menetelmää on arvosteltu muun muassa kurinalaisuuden puutteesta (*engl. rigor*) sekä siitä, että yhden tapauksen perusteella ei voida tehdä päteviä yleistyksiä. Yin (2014) on puolustanut menetelmää vastaamalla, että muidenkin tutkimusotteiden yhteydessä tehdään virheitä. Hänen mukaansa kontrollin (*rigor*) lisääminen myös vähentää tutkimuksen relevanssia sekä toisaalta tilastollisen yleistämisen sijasta, yhden case-tutkimuksen perusteella voidaan tehdä analyyttinen (teoreettinen) yleistys eli laajentaa ja yleistää teoriaa. (Järvinen & Järvinen 2004, 79). Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole saavuttaa yleistettävissä olevaa universaalia totuutta, vaan muodostaa käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä rajatussa yhteisössä (Liamputtong 2013, 216). Tapaustutkimuksen tulokset eivät näin ollen ole yleistettävissä kohdejoukon ulkopuolelle.

#### 2.4.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen empiiristä vaihetta edelsi perehtyminen verkkojohtamisen teoriaan. Taustateoriaan perehtymisessä lähteinä hyödynnettiin sekä Helsingin yliopiston että Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastopalveluita ja sähköisiä tietokantoja. Aineisto koostui pääosin tieteellisistä artikkeleista.

Aineistoa etsittiin sanahauilla: *e-management*, *e-leadership*, *electronic leadership*, *virtual leadership*, *leading virtual teams*, etäjohtaminen, elektroninen johtaminen, tietokoneavusteinen johtaminen ja e-johtaminen. Hakutyökaluina käytettiin muun muassa Doria- ja EBSCO-tietokantoja, Google- ja Google Scholar-hakupalveluita, JSTOR- ja ERIC-tietokantoja, Social Science Research Networkin ja Wiley onlineen sähköisiä kirjastoja sekä ScienceDirect-tietokantaa.

Vaihetta voidaan luonnehtia kvalitatiiviseksi esitutkimukseksi, jonka tavoitteena oli jäsentää tutkijalle tutkittavan aihealueen rakennetta ja edesauttaa kyselytutkimuksessa käytetyn työkalun, eli kyselylomakkeen rakenteen muodostamisessa. Laadullinen perehtyminen tuotti runsaasti tietoa tutkittavasta aiheesta, kuitenkin selkiyttämättä aiheen mahdollisuuksia valitussa toimintaympäristössä. Näin ollen ilmiötä oli aiheellista lähestyä empiirisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa kirjallisuuden perusteella muodostunut käsitys verkkojohtamisesta siirtyi taustalle odottamaan tutkimuksen analysointivaihetta ja teorian ja käytännön synteisiä.

Aineistonkeruun voidaan mieltää jakautuneen kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyi verkkojohtamisen käsitteeseen ja teoreettiseen kokonaisuuteen syventäen osaamistaan ilmiöstä kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksen keinoin. Myös toisaalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusraportin teoriaosuus rakentuivat ja tarkentuivat tutkimusaiheeseen ja kirjalliseen lähdemateriaaliin perehtymisen myötä. Taustateoriaan perehtymisen ohessa tutkija perehtyi tutkimusaiheen osalta keskeisiin viiteasiakirjoihin ja ohjeistuksiin digitaalinen kasarmi -projektin asevelvollisten informaatiopalvelut -alaprojektin osilta. Toinen vaihe puolestaan muodostui tutkimuksen empiirisestä osiosta eli Kaartin jääkäriyrykmentissä toteutetusta kyselytutkimuksesta (liitteet 1 ja 2). Kyselytutkimus on varsin perinteinen käyttäjätutkimuksessa hyödynnetty aineistonkeruun muoto, jonka avulla on aikojen saatossa kerätty aineistoa niin teknologisten ratkaisuiden käyttökokemuksista kuin käyttäjien toiveista ja tarpeistakin. (Saariluoma ym. 2010, 197).

Kyselytutkimukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan muotojensa ja toteuttamistapojensa mukaisesti. Strukturoitu kyselylomake sisältää kysymykset ja vastausvaihtoehdot, kun taas strukturoimaton kyselylomake sisältää pelkät avoimet kysymykset. Strukturoidun kyselylomakkeen etuna strukturoimattomaan kyselylomakkeeseen voidaan pitää tiedon nopeaa määrällistä analysoimista. Laadullisessa tutkimuksessa kyselyt edellyttävät aina analysointia pelkkien taulukointien sijaan. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake sisälsi sekä strukturoidun että strukturoimattoman vastausosion.

Englanninkielisellä termillä *survey* tarkoitetaan sellaisen kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa vastaajat muodostavat otoksen tai näytteen määrätystä perusjoukosta. Standardointi tarkoittaa, että tutkittavaa asiaa on selvitetty kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuina pidetään menetelmän tehokkuutta ja kerättävän aineiston laajuutta ja suurta otosta. Menetelmän haittapuolena pidetään mahdollisia haasteita aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 1997, 193–195). Onnistuneen kyselyn toteuttamisen edellytyksinä voidaan pitää tutkijan huolellista teoreettista perehtymistä tutkimusaiheeseen, käsitteiden operationalisointia ja pätevän kyselylomakkeen laatimista sekä kyselylomakkeen *pilotointia* eli esitestausta ennen varsinaista kyselytutkimusta. Metsämuuronen (2009, 118–119) painottaa erityisesti käsitteiden ja teorian operationalisoinnin tärkeyttä todeten, että jos käsitteiden muokkaaminen mittareiksi epäonnistuu, tutkimuksessa mitataan väärää asiaa. Kyselylomakkeen laatimisessa tulee lisäksi arvioida kysymysten riittävää yksityiskohtaisuutta ja vastaavuutta tutkimusongelman kannalta sekä sitä, miten kysymykset mahdollistavat vastaamisen ja kuinka ne mahdollisesti ohjaavat vastaajaa vastauksissaan. Mikäli tutkija jättää edellä mainitut asiakokonaisuudet huomioimatta kyselylomakkeen laatimisvaiheessa, virheellisten tulkintojen riski on merkittävä.

Verkkojohtamista ja sen käytäntöjen hyödyntämisen mahdollisuuksia perusyksikkötasolla tarkasteltiin niin asioiden johtamisen (*management*) kuin ihmisten johtamisenkin (*leadership*) näkökulmista. Kyselylomake sisälsi kaksi esitietokysymystä (sotilasarvo ja saapumiserä), 32 monivalintakysymystä ja 13 avointa kysymystä. Kyselylomakkeen kysymysten taustalla olivat hallinnon sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän muuttujat. Lisäksi lomakkeella kerättiin taustatietoa muun muassa Pvmoodlen käytön nykytilasta, vastaajien suhtautumisesta sähköisessä muodossa olevaan tietoon, heidän tietoteknisistä valmiuksistaan sekä järjestelmän käytettävyyteen liittyvistä asioista. Kyselytutkimuksessa vastausasteikkona käytettiin seitsemänportaista laatueroasteikkoa välillä ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”. Kyselyn sisällöllinen rakenne, kysymysten asettelu ja muotoilu perustuivat verkkojohtamisen teoreettiseen kokonaisuuteen jakautuen sekä avoimiin kysymyksiin että monivalintakysymysosoon. Kyselytutkimuslomakkeen rakenne puolestaan muodostettiin Cohenin, Manionin ja Morrisonin (2011, 170) esittämän vaiheistuksen mukaisesti jakautuen seuraaviin vaiheisiin: tavoitteen valinta, otoksen valinta, aiheiden valinta, käytettävän kysymystyyppin valinta, kysymysten kirjoittaminen, kysymysten asettelun kriittinen tarkastelu tutkimusongelmaan vastaamiseksi, kyselyn pilotointi ja kyselyn teettäminen. Kyselylomake on esitetty tutkimusraportin liitteessä 3.

Empiirisen osion aineisto kerättiin saapumiserän 216 peruskoulutuskauden lopulla. Kyselytutkimukseen vastasi 111 varusmiestä (n=111). Kyselyyn vastanneet varusmiehet edustivat saapumiseriä 1/16 ja 2/16. Vastaajat olivat sotilasarvoltaan upseerikokelaita, alikersantteja ja kaartinjääkäreitä. Taulukoissa 1 ja 2 on esitetty vastaajajoukon jakautuminen sekä sotilasarvoittain että saapumiserittäin prosenttiosuuksin koko joukosta. Numeraalisten tunnuslukujen osalta ei kuitenkaan tutkijan mukaan ole tarkoituksenmukaista vertailla saapumiseräkohtaisia tai sotilasarvokohtaisia eroja. Tekstimuodossa olevan datan osalta sen sijaan tutkija on kiinnostunut mahdollisista käsityseroista Pvmoodlen hyödynnettävyydestä johtamistoiminnassa. Kyselylomake on tutkimusraportin liitteessä 3. Kyselytutkimuksen monivalintakysymyksiin kerätty aineisto on esitetty liitteessä 4 ja avoimien kysymysten luokiteltu aineisto liitteessä 5.

Taulukko 1

*Vastaajajoukon jakautuminen sotilasarvoittain (n=111).*

Sotilasarvo	<i>lkm</i>	<i>%-osuus</i>
Upseerikokelas	9	8
Alikersantti	18	16
Kaartinjääkäri	84	76

Taulukko 2

*Vastaajajoukon jakautuminen saapumiserittäin (n=111).*

Saapumiserä	<i>lkm</i>	<i>%-osuus</i>
1/16	27	24
2/16	84	76

Kyselylomake arvioitettiin sekä Maanpuolustuskorkeakoulun tutkijahenkilöstöllä että vertaisilla opiskelijoilla ennen käyttöönottoa. Pilottikysely toteutettiin Tukikomppanian varusmiesjohtajien koulutustaidon jatkokurssilla viikolla 26/2016. Pilottiin osallistui 18 aliupseerikurssilta vastavalmistunutta alikersanttia. Pilottikysely suoritettiin kontrolloidussa asetelmassa Tukikomppanian luokkatilassa 60 minuuttia kestäneessä tilaisuudessa. Tutkija piti varusmiehille lyhyen alustuksen aiheesta, jonka jälkeen Pvmoodlen avulla toteutettuun verkkopohjaiseen kyselyyn vastattiin kont-



rolloidussa kyselyasetelmassa. Kyselyyn vastaamiseksi aikaa kului 30 minuuttia. Kyselyn päätteeksi kerättiin palaute pilottiryhmältä. Palautteen perusteella lomaketta kehitettiin edelleen ennen varsinaista kyselytilaisuutta. Keskeisimpinä kehitettävänä osa-alueina olivat kysymyskenttien laajuus sekä monivalintakysymysten tekninen toteutus.

Varsinainen kyselytutkimus järjestettiin 1. jääkärikomppanian auditoriotilassa Kaartin jääkäri-rykmentissä 2/16 saapumiserän peruskoulutuskauden lopulla. Ajankohta oli 18. elokuuta 2016 ja se sijoittui viikolle 33. Tutkija alusti 90 minuuttia kestävä tilaisuuden kertomalla tutkimuksen tavoitteista. Vastaajilla oli myös mahdollisuus kysyä ja saada selvyys mahdollisiin epäselvyyksiin kyselylomakkeen osalta. Tilaisuudessa läsnä olevat varusmiehet vastasivat kyselyyn auditoriotilassa niin ikään kontrolloidussa kyselyasetelmassa (Hirsjärvi ym. 1997, 196). Kysely säilyi aktiivisena viikon ajan mahdollistaen myös tilaisuudesta poissaolijoiden vastaamisen. Kyselyyn oli kyselyn sulkeutuessa vastannut 111 varusmiestä ( $n = 111$ ).

#### 2.4.2 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Tässä tutkimuksessa tiedon analysointimenetelmäksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi ja abduktiivinen eli teoriaohjaava lähestymistapa. Analyysissa käsiteltiin sekä tutkimuksen empiirisen osion eli kyselytutkimuksen ja tutkimusaiheen kannalta keskeisten asiakirjojen sisältöä. Tutkija perustelee valintaansa sillä, että tutkimusongelma rajautuu metodologisen kokonaisuuden, teorian ja kyselytutkimuksen rajapintaan. Hedelmällisimmillään tutkimus on verkkojohtamisen teorian ja empiirisen kyselytutkimusaineiston välistä vuoropuhelua.

Kyselytutkimusaineiston analysoiminen alkoi jo aineistonkeruuvaiheessa ja jatkui aina tutkimusprosessin loppuun saakka. Tutkimuksen tulosten käsittely- ja analysointivaihetta voidaan luonnehtia edestakaiseksi liikehdinnäksi verkkojohtamisen teorian ja toisaalta empiirisen osion tulosten välillä. Laadullinen sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tutkija käy systemaattisesti tekstiä läpi pyrkimyksenään löytää tutkimusaiheen ja -ongelman kannalta olennaisia merkitystekijöitä. Yleisesti sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 106). Laadullisessa sisällönanalyysissä ei kuitenkaan riitä pelkkä yksityiskohtainen, ilmiötä kuvaileva lähestymistapa, vaan analyysi täytyy pysyt sitomaan teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston tulkinnassa täytyy siis näkyä teoriasidonnaisuus. Laadullisen sisällön analyysin vaiheet ovat luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Tämän tutkimuksen analyysi-

vaiheessa on havaittavissa piirteitä sekä kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimusotteesta. Puusan ja Juutin (2011, 116) mukaan tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on muokata aineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa rikkaan tulkinnan ja johtopäätöksien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin tarkoituksena on pääsääntöisesti pyrkiä luomaan selkeyttä tutkimusaineistoon ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullinen sisällönanalyysi pyrkii sisällön informaatioarvon kasvattamiseen jäsentämällä hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2014, 84).

Abduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan eräänlaista empirian ja teorian vuoropuhelua, jossa empiiriset tutkimustulokset jäsennetään sekä havaintojen että kokemusten ja teorian avulla. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee lähtökohtaisesti aineiston ehdoilla, kuten teorialähtöinen sisällönanalyysikin. Analyysien välisenä erona on empiirisen aineiston liittäminen teoriaan abstrahointivaiheessa eli tutkimusprosessin vaiheessa, jossa yleiskäsite muodostetaan pelkistämällä tutkimuksen tulokset. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan suoraan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä ne tuodaan valmiina ilmiöstä ennalta tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 117). Teoriasidonnaisessa tai teoriaohjaavassa tutkimuksessa on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan, tai teoria voi toimia apuvälineenä analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Erona teorialähtöiseen analyysiin on se, että vaikka teoriaohjaavan tutkimuksen analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin ajattelua ohjaava. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97). Myös metodologia tukee valintaa, sillä pragmatistisen tutkimuksen suhde teoriaan ja uuden tiedon luomiseen on teoriasidonnainen eli abduktiivinen (Plano Clark & Creswell 2008, 58), joka on yhdistelmä niin induktiivista kuin deduktiivista päättelyä. Abduktiivisessa sisällönanalyysissä tutkija näkee tutkimuksen teorian välineenä (Eskola & Suoranta 2014, 84), jonka avulla kerätystä aineistosta pystyy rakentamaan tulkintoja ja jonka avulla tulkinnat voi esittää tieteellisessä muodossa.

Kyselytutkimusaineisto jakautui sekä numeraaliseen että tekstimuodossa olevaan dataan. Puhdasti laadullista ja kuvailevaa tekstiaineistoa on tutkimuksessa näin ollen täydennetty monivalintakysymyksin kerätyllä määrällisellä aineistolla. Määrällinen aineisto kvantifioitiin ennen laadullista käsittelyä. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa, jonka lisäksi tutkija hyödynsi myös Pvmoodlen valmiina antamia tunnuslukuja ja tietoja, kuten

esimerkiksi kysymyksittäin esitettyä prosentuaalista vastausjakaumaa. Tutkimuksessa aineisto analysoitiin laadullisesti siten, että kyselytutkimuksen monivalinta-aineiston prosentuaalinen vastausjakauma esitettiin tekstin tukena taulukoin ja kuvioin. Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten tuottama aineisto puolestaan luokiteltiin ennalta määriteltujen muuttujien mukaisesti, jonka jälkeen aineistosta muodostettiin edelleen ilmiötä kuvaavia kuvauskategorioita. Muodostettujen kuvauskategorioiden avulla aineistoa tarkasteltiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Luokittelu verifioitiin tekemällä luokitteluprosessi kahteen otteeseen. Toisella luokittelukierroksella tarkennettiin ensimmäisellä kierroksella muodostettuja luokkia, jotta vastaajien käsitykset saatiin tuotua esiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokset esitettiin taulukoin tutkimusraportin tulosluvussa ja liitteessä 5.

Vastausaineistoa on muokattu ainoastaan siten, että selkeät virheelliset vastaukset on jätetty huomioimatta tai niitä on muokattu tutkijan tulkinnan mukaan vastaajan tahtotilaa parhaiten kuvaavaksi. Erityisesti avoimien kysymysten osalta esiintyi desimaalivastauksia, jotka on pyöristetty lähimpään kokonaislukuun. Vastausaineistosta on jätetty huomioimatta selkeästi virheellinen data, eli mikäli vastaaja on esimerkiksi ilmoittanut kirjautuvansa Pvmoodleen satoja kertoja päivässä. Kyselyn avoimessa osiossa käytettiin seitsemänportaista laatueroasteikkoa. Vastaus on tulkittu erimieliseksi väittämän kanssa, mikäli vastaaja on vastannut välillä 1-3. Vastaavasti vastaukset välillä 5-7 on tulkittu myötämielisiksi väittämän kanssa. Mikäli henkilö on vastannut avoimeen kysymykseen 4 eli ei samaa eikä eri mieltä, on vastaus tulkittu neutraaliksi. Kategoriiaan *muut* on koottu yksittäiset, muihin muodostetuista kuvauskategorioista soveltumattomat vastaukset.

Vaikka pragmatistiseen tutkimukseen osaltaan kuuluu tutkijan osallistuminen tutkimusprosessiin, oli tiedon analysoinnissa keskeistä säilyttää objektiivisuus tutkijana ja tarkastella aihetta muodostetun teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoria tarjosi näkökantoja yksittäisten havaintojen ymmärtämiselle toimien tutkimusprosessia ohjaavana tekijänä. Johtopäätöksiin kyselyn laadulliset ja määrälliset tulokset muodostivat dialogin, jonka tavoitteena oli muodostaa käsitys Pvmoodlen käytön mahdollisuuksista perusyksikön johtamisessa peilaten sitä verkkojohtamisen teoriassa esille nousseisiin kokonaisuuksiin. Laadullisen tutkimusmetodologian mukaisesti tutkimusprosessin tuloksia ei pyritty yleistämään koskemaan kaikkia ihmisiä, vaan perimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää tutkimusaihetta vastaajien käsitysten kautta.

### 3. SOTILASORGANISAATIO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Sotilasjohtaminen liittyy Suomessa vahvasti suomalaiseen sotahistoriaan ja aikojen saatossa muodostuneeseen sotilaskulttuuriin. Vaikka sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa, ei se tarkoita, että päivittäinen johtaminen ja työyhteisötoiminta poikkeaisivat siviiliorganisaatioista juurikaan. Sotilaan työstä vain häviävän pieni osa liittyy suoranaisesti taistelukentän ainutlaatuiseen johtamisympäristöön, kun taas pääosa käytetystä ajasta keskittyy sen edellyttämien valmiuksien tuottamiseen ja varautumiseen, jolloin muun muassa johtamisen osalta painottuvat hyvin vastaavat elementit kuin missä tahansa muussakin organisaatiossa. (vrt. Cohen 1999, 82).

Sotilasorganisaatiota voidaan luonnehtia ennen kaikkea ihmisten organisaatioksi, sosiaalisesti järjestelmäksi, jossa henkilöstön sisäiset suhteet, kurinalaisuus ja motivaatio ilmentävät joukon kiinteyttä ja taisteluarvoa (Lindgren 2001, 69). Perusyksikön ryhmittymissä, kuten varusmiesjoukkueissa tai työyksikön henkilöstön keskuudessa, voidaan usein havaita voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvää me-henkeä. Ensisijaisena vaatimuksena ja tehtävänä sotilasorganisaatiolla on luonnollisestikin täyttää sodanajan tehtävänsä. Tämä edellyttää organisaation rakenteelta lujutta, selkeyttä ja kurinpidon osalta vankkumattomuutta. Rauhanajan toimintoihin suhteutettuna Puolustusvoimien organisaatio saattaa vaikuttaa hierarkkiselta ja byrokraattiselta, mutta tällöin on syytä muistaa Puolustusvoimien olevan valmiusorganisaatio, jonka tehtävänä on valmistautua toimimaan sodan uhan tai sodan aikana. (Sotilasjohtaja I osa 1990, 116–118). Johtajakeskeinen päätöksentekomekanismi perustellaankin usein sodan ajan johtamisen eli kriisijohtamisen joukoille ja johtajille asettamilla vaatimuksilla (Nissinen & Seppälä 2000, 32).

#### 3.1 Puolustusvoimien organisaatiomuodostuksen historiaa

Puolustusvoimien organisaatiomalli pohjautuu saksalaisen sosiologin Max Weberin 1900-luvun vaihteessa luomaan byrokraattisen organisaation (Sotilasjohtaja I osa 1990, 96–97; Juuti 2006, 214–215), eli linjaorganisaation malliin (Sotilasjohtaja II osa 1990, 45), jota on edelleen jalostettu ranskalaisen hallintofilosofin Henry Fayolin (Seeck 2008, 167–168) esikuntarakenteet sallivaan, hallinnollisemman linjaesikuntaorganisaation (Sotilasjohtaja I osa 1990, 100–101) suuntaan. Sel-

keä linjaorganisaatio on sotilasorganisaation toimivuuden perusta (Nissinen 2000, 37). Nissisen (2000, 37) mukaan joustavuutta organisaation toimintaan luo puolestaan tehtävätaktiikka<sup>3</sup>.

Puolustusvoimat on linjaesikuntaorganisaatio, jossa joukkojen johtajilla on vastuu käskettyjen tehtävien toteuttamisesta. Puolustusvoimien organisaation rakenne on suunniteltu sen kaltaiseksi, että se kykenee vähäisin muutoksin toimimaan samanlaisessa kokoonpanossa niin sodan kuin rauhankin aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuut, johtosuhteet ja toimintatavat säilyvät mahdollisimman samanlaisina kaikissa valmiustiloissa. (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, 9). Linjaesikuntaorganisaatiomallia täydennetään usein projektiorganisaation (Sotilasjohtaja II osa 1990, 43) ja prosessiorganisaation sovellutuksin. Linjaesikuntaorganisaatio ilmenee parhaiten varusmieskoulutusta antavissa joukko-osastoissa. Joukko-osaston komentajan alaisuudessa toimii joukko-osaston esikunta sekä joukkoyksiköt omine esikuntineen. Joukkoyksikön komentajan alaisuudessa ovat esikunnan lisäksi perusyksiköt. (Suvanto 2011, 12–13).

### 3.2 Sotilasjohtamisen määrittelyä ja erityispiirteitä

Sotilasjohtaja I:ssa (1990, s. 64) esimies määritellään henkilöksi, jolla on tehtäviensä perusteella tietty laillinen tai sopimusperustainen määräysvalta alaisiinsa. Johtaja puolestaan on määrätty esimiesasemaan ja hän on vuorovaikutussuhteessa organisaatorakenteen ja esimiesjärjestelyjen puolesta määrättyihin alaisiinsa. Puolustusvoimissa johtaminen määritellään kyvykkyydeksi käyttää toimivaltaa sekä ohjausta henkilöstöön, joukkoihin ja suorituskykyihin tehtävän ja tavoitteen toteuttamiseksi (Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, liite 1). Saman määritelmän mukaan johtamiskykyyn kuuluu organisointi, tilanneymmärryksen muodostaminen, suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano ja arviointi (HK120).

Perinteinen sotilasjohtaminen ja -johtajuus mielletään usein autoritääriseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi perustuu huomattavasti voimakkaammin pakotteisiin kuin kannusteisiin. Periaatteen tasolla sotilasjohtaminen ei kuitenkaan eroa merkittävästi siviilielämässä tapahtuvasta johtamisesta, sillä se kohdistuu yhtäläillä ihmisiin kuin asioihinkin. Sotilasjohtajat pyrkivät tuottavuuden parantamiseen ja käytettävissä olevien resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen siinä missä siviilijohtajatkin. (Sotilasjohtaja II osa 1990,

---

<sup>3</sup> Tehtävätaktiikalla tarkoitetaan alaisen harkintaa ja valitsemiensa keinojen vapautta esimieheltään saadun tehtävän täyttämässä.

41). On kuitenkin huomioitava, että jos sotilasorganisaation päämääränä on toimintakyvyn luominen aseellisen konfliktin varalle, edellyttää tämä määrättyjä ominaisuuksia johtajistolta, joita on harjoiteltava ja noudatettava jo rauhan aikana (Varjonen 2000, 62).

Puolustusvoimissa johtamista tarkastellaan usein funktionaalisesti käyttäytymisen ja soveltuvuuden perusteella. Johtamiskäsitteen näkökulmasta sotilasjohtaminen perustuu ensisijaisesti merkityksellisyyden kokemiseen ja uskomusten luomiseen. (Varjonen 2000, 57). Sotilasjohtaminen voidaan mieltää sekä asioiden että ihmisten johtamiseksi, joka on riippuvainen työyhteisön kulttuurista sekä eri tilanteista. Asioiden johtamisen osalta prosessissa painottuvat johtajan suunnittelutaidot ja hallinnolliset kyvykkyydet jalkautuen analysoinnin seurauksena päätöksestä jalostettuun toimintasuunnitelmaan. Ihmisten johtamisen puolella toisaalta korostuvat toimeenpano ja johtamistaito, jotka ilmentyvät käskytyksenä, toimeenpanokykynä ja valvontana johtamistoiminnassa. Prosessissa asioiden ja ihmisten johtamisen kokonaisuudet ovat kiinteässä vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Varjonen 2000, 69). Sotilasjohtamisen prosessi Varjosen (2000) mukaan on esitetty liitteessä 6.

Perusyksikön toimintatapoja voidaan luonnehtia johtajakeskeisiksi päällikön ollessa kiinteä osa työyhteisöä. Päällikköä voidaan pitää eräänlaisena isähahmona komppanian henkilökunnalle ja varusmiehille ollen samanaikaisesti komppanian hallinnollinen esimies, manageri ja *leaderi*. Työyhteisö on varsin monisyinen, sillä alaisina päälliköllä saattaa olla virkauraltaan nuorempia upseereita, kokeneita opistoupseereita, nuoria aliupseereita, mutta myös varsin kirjava, puolivuositain/vuosittain vaihtuva varusmiesjoukko. Esimiesviestinnän voidaan nähdä korostuvan päällikön asemassa, sillä sen avulla päällikkö ilmaisee tahtotilansa ja saa eri henkilöstöryhmät innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Muun muassa Juuti (2006, 161) toteaaakin suurimman osan johtajan työstä olevan suullista viestintää eri tilanteissa. Haasteita päällikön työtehtävissä riittää, sillä siinä missä henkilökunta tulee kyetä motivoimaan saapumiserästä toiseen parhaimpaan suoritukseensa kouluttajina, myös puolivuositain vaihtuvan varusmiesjoukon oppimisesta tulee tukea parhain mahdollisin käytännöin asetettujen koulutustasovaatimusten saavuttamiseksi. Tehtävän toteuttamiseksi perusyksikön hallinnolliset käytänteet tulisi kyetä vakioimaan tarkoituksenmukaisiksi ja nykypäivän vaatimustasoa vastaaviksi.

Syväjohtaminen (kuva liitessä 7) on 1990-luvun lopun käyttöönoton jälkeen ollut Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa käytetty malli. Puolustusvoimien malli syväjohtamisesta perustuu Bassin teoriaan ja transformationaalisen johtamisen malliin. (Johtajan käsikirja 2012, 13, Halonen 2007, 152; Bass 1985) Malli luo painopisteen ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan ja sen kantavan ajatuksena on johtajan kasvaminen ja kehittyminen johtajana. Syväjohtamista voidaan pitää ikään kuin koonnoksena kaikista hyväksi havaituista johtamisen periaatteista (Johtajan käsikirja 2012, 29), jonka ulottuvuuksia kutsutaan syväjohtamisen kulmakiviksi. Syväjohtamisen perimmäisenä ajatuksena on, että huomioimalla johtamiskäyttäytymisessä syväjohtamisen mallin kulmakivien mukaiset asiakokonaisuudet (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) saadaan aikaan johtamisen kannalta haluttu vaikutus alaisessa (Nissinen 2000, 100–103).

Tutkimusten mukaan juuri transformationaalisen johtamisen vaikutukset ovat vahvimmillaan kriisitilanteissa, sillä siinä missä kriisitilanteen viestintä ja vuorovaikutus perustuu lyhyisiin, yksiselitteisiin käskyihin ja alaisen vaistonvaraiseen toimintaan, ovat johtamisen edellytykset luotu jo ennen varsinaista kriisitilannetta. Menestyksekkään johtamisen kriisitilanteessa voidaankin nähdä perustuvan siihen henkiseen ja toiminnalliseen valmiuteen, joka joukon ja johtajan välillä vallitsee. (Nissinen 2000, 31). Syväjohtaminen laajentaa perinteistä johtamiskäsitystä, sillä se on johtamiskulttuurin varaan rakentuva kokonaisvaltainen malli, eikä siis erillinen tyyllisuunta tai johtamisen keino (Vuorio 2001, 35).

Sotilasjohtamisen saralla on lisäksi huomioitu enenemissä määrin uuden toimintaympäristön mahdollistamia käytänteitä sekä toisaalta myös uhkia, sillä esimerkiksi Johtajan käsikirjassa (2012, 10) sosiaalinen media on tunnistettu sekä johtamiseen että sotilasorganisaatioon vaikuttavana uutena sosiaalisena ulottuvuutena. Perusyksikön päällikön roolia komppanian johdossa tutkinut Vatanen (2014, 75) toteaa johtopäätöksissään, että varusmiehet ja nuoret kouluttajat ovat tietokone- ja verkostosukupolvea, joiden käsitys johtamisesta on toistaiseksi vielä vastaavanlainen, kuin mitä ihmisten johtamisella yleisesti ottaen tarkoitetaan. Hän esittää kuitenkin mielenkiintoista pohdintaa siitä, että tulevaisuudessa niin sanotun sosiaalisen median sukupolven käsitys johtamisesta voi hyvinkin olla merkittävästi erilainen (Vatanen 2014, 76).

### 3.3 Rauhanajan perusyksikkö hallinnollisena kokonaisuutena

Rauhanajan perusyksiköllä tarkoitetaan varusmieskoulutusta toteuttavaa komppaniaa. Perusyksikön rauhan ajan päätehtävä on kouluttaa sodan ajan joukkoihin ammattitaitoisia, maanpuolustustahtoisia ja sijoituskelpoisia yksilöitä joukkotuotantotehtävän edellyttämällä tavalla. Perusyksikölle voi varusmieskoulutuksen lisäksi olla käskettynä erilaisten kurssien järjestelyvastuu. Lisäksi perusyksiköiden tehtäviin kuuluu ylläpitää sellaista valmiutta, että rauhanajan toiminnoista päästään siirtymään sodanajan tehtäviin mahdollisimman suunnitelmallisesti, nopeasti ja sujuvasti. (Sotilasjohtaja I osa 1990, 122).

Perusyksikön tehtävät määräytyvät aselajikohtaisesti koulutuksellisen tarkoituksen ja henkilökunnan osaamisen perusteella. Sodanajan tehtävät ja niiden pohjalta laaditut koulutussuunnitelmat ja suoritustasovaatimukset ohjaavat koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Perusyksikön koulutuksen suunnittelua ja toteutusta määrittävät lisäksi koulutuksesta, hallinnosta ja huollosta annetut normit, jotka voidaan edelleen jakaa asetuksiin, ohjesääntöihin, pysyväismääräyksiin ja ohjeisiin. (Sotilasjohtaja I osa 1990, 122). Joukko-osasto määrittää organisaation sisäisen työnjaon ja käskää perusyksiköille tehtävät sekä tavoitteet. Tehtävät määritellään joukko-osaston esikunnan laatimassa työjärjestyksessä, jonka tarkoituksena on antaa tarkemmat määräykset, Puolustusvoimista annettuun lakiin (laki puolustusvoimista 551/2007) ja asetukseen (asetus puolustusvoimista 667/1992) perustuen, toimivallan jaosta joukko-osastossa. Kaartin jääkärirykmentissä joukko-osaston työjärjestys 2016 on käsketty erillisessä asiakirjassa.

Perusyksikkö kuuluu maavoimien organisaatiossa aina osaksi joukkoyksikköä. Rauhanajan perusyksikkö muodostaa perinteisen linjaorganisaation, jossa rakenne ja esimiesjärjestelyt ovat ennalta määräytyt. Suvannon (2011, 13) mukaan perusyksikössä on kuitenkin piirteitä myös linja-esikuntaorganisaatiosta, sillä varapäällikkö ja vääpeli voidaan nähdä komppanian johtamista tukevin esikuntaelementteinä. Perusyksikön vahvuus voi vaihdella aina 100 henkilöstä aina 300 henkilöön. Perusyksikön vahvuus määräytyy yksikön tehtävän, joukkotuotannon eli sodanajan joukkojen tuotantotarpeen, aselajin ja koulutuskausien mukaan. Perusyksikön kokoon voivat vaikuttaa käytännön asiat, kuten majoitus- ja koulutustilakapasiteetti, koulutettavien määrä, koulutushenkilökunnan määrä ja ammattitaito sekä erilaiset käsketyt valmius- ja vartiointitehtävät. (Suvanto 2011, 13–14).



Maavoimien perusyksikön johdon muodostavat päällikkö, varapäällikkö, väpeli ja saapumiserän johtaja. Lisäksi perusyksiköissä, joissa on aliupseerilinja osana yksikköä, voidaan aliupseerikursin linjanjohtaja lukea kuuluvaksi perusyksikön johto-osiin. Perusyksikön kantahenkilökunnan muodostavat keskimäärin viisi opetusupseeria, neljä opetusaliupseeria ja kaksi sopimussotilasta (Suvanto 2011, 14). Perusyksikön kantahenkilökunnalla tarkoitetaan yksikössä työskentelevää palkattua sotilashenkilökuntaa, jonka tehtävänä on johtaa ja kouluttaa yksikön varusmiehiä päällikön linjaamalla ja suunnittelemalla tavalla. (Perusyksikön päällikön opas 1997, 18; Yleinen palvelusohjesääntö 2017, 29–30).

Sotilashenkilöstö voidaan jakaa henkilöstöryhmien mukaisesti päällystöön, alipäällystöön ja miehistöön. Päällystöön kuuluvat peruskoulutetut upseerit ja opistoupseerit, sotatieteiden kandidaatit ja maisterit, määräaikaiset reservinupseerit sekä esimerkiksi kesätöissä olevat kadetit. Alipäällystö muodostuu yksikön kantahenkilökuntaan kuuluvista aliupseereista ja mahdollisista sopimussotilaista sekä varusmiespalvelustaan suorittavista upseerikokelaista, kersanteista ja alikersanteista. Miehistöön kuuluvat kaikki muut sotilaat jääkäristä korpraaliin. (Yleinen palvelusohjesääntö 2017, 10–12). Sopimussotilaaksi kutsutaan varusmiespalveluksen jälkeen määrääjäksi kouluttajan tehtävään nimettyä henkilöä. Perusyksikössä saattaa lisäksi palvella siviilihenkilöstöä joko hallinnollisissa, koulutuksellisissa tai huollollisissa tehtävissä. (Suvanto 2011, 14). Varusmiesten määrä perusyksikössä voi olla esimerkiksi 200, joista varusmiesjohtajia on 25 ja miehistöä on 175. Liitteessä 8 on esitelty esimerkki rauhanajan perusyksikön organisaatiosta.

Perusyksikön päällikkö on kaikkien yksikössään työskentelevien henkilökuntaan kuuluvien sekä varusmiespalvelusta suorittavien varusmiesten suoranainen esimies. Apunaan ja sijaisenaan päälliköllä on yksikön johtoon kuuluvat varapäällikkö ja väpeli. (Yleinen palvelusohjesääntö 2017, 26–29; Perusyksikön päällikön opas 1997, 16–18). Päällikkö vastaa yksikkönsä hallinnosta, koulutuksesta, koulutustavoitteiden ja joukkotuotantovelvoitteiden saavuttamisesta sekä käskettyjen valmius-, päivystys- ja vartiointitehtävien suorittamisesta. Päällikön vastuulla on oman organisaationsa henkiseen hyvinvointiin, oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä materiaalinhallintaan liittyvät asiakokonaisuudet. (Yleinen palvelusohjesääntö 2017, 26–27; Perusyksikön päällikön opas 1997, 13–16). Perusyksikön varapäällikkö puolestaan osallistuu päällikön johdolla yksikön koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä henkilöstö- että materiaaliressurssien johtamiseen. Varapäällikön vastuulla on perusyksikössä annettava varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus. (Perusyksikön päällikön opas 1997, 16) Perusyksikön väpelin vastuulla on yksi-

kön huollollinen kokonaisuus. Vääpeli johtaa yksikön varusmieshallintoa ja vastaa yksikön materiaalihallinnosta, sisäjärjestyksestä sekä kiinteistön ja kaluston hoidosta. Vääpelin tehtäväkokonaisuuteen ja velvollisuuksiin kuuluvat määrättyjen asiakirja- ja luettelokokonaisuuksien ylläpito sekä varusmiesten päivärahoihin ja muihin kustannuksiin liittyvä rahaliikenne. Perusyksikön toimistopalveluksessa vääpelillä on apunaan vääpelin toimiston henkilöstö. (Yleinen palvelusohjesääntö 2017, 28).

Aiemmin todettiin päällikön olevan keskeisessä asemassa perusyksikön toiminnan kannalta. Päällikön roolia työyhteisössä voidaan luonnehtia toisaalta osittain myös problemaattiseksi, sillä siinä missä päällikkö on kiinteä osa itse rakentamaansa työyhteisöä, hän edustaa alaisilleen Puolustusvoimia instituutiona. Näin ollen hän saattaa toisinaan joutua hankalaan välikäteen, esimerkiksi joutuessaan puuttumaan alaistensa työntekoon tai jopa siviilielämän hallintaan liittyviin asioihin. Haastavimpia esimiestilanteita lienevät aseman velvoittamat omaan henkilöstöön ja työyhteisöön kohdistuvat kurinpidolliset toimenpiteet sekä laajassa mittakaavassa toteutettavat ei-toivotut muutokset. Edellä mainituissa tilanteissa päällikkö joutuu irrottautumaan työyhteisön jäsenen roolista täyttääkseen esimiesasemansa mukaiset velvoitteet. Suvanto (2011) tutki päällikön työajan jakautumista eri työtehtävien kesken. Suvanto totesi tutkimuksensa johtopäätöksissään, että valtaosa päällikön työajasta kuluu perusyksikön henkilöstöhallintoon sekä koulutuksen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviin kokonaisuuksiin. Suvannon mukaan henkilökunnan ja varusmiesten henkilöstöhallinnon johtaminen vie päällikön työajasta noin 40 prosenttia. Vastaavasti koulutuksen suunnitteluun ja johtamiseen kuluu noin kolmannes kokonaistyöajasta.

### 3.4 Viestintä ja vuorovaikutus rauhanajan perusyksikössä

Viestintä voidaan käsittää yhdeksi sotilasjohtamisen keskeisimmistä osa-alueista ja tarkastelu-teemoista, sillä ilman viestintää yhdessä paikassa määrätyllä ajanhetkellä tuotettu informaatio ei säily tai siirry eteenpäin. (Varjonen 2000, s. 55). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 11–12) määrittelee viestinnän ja vuorovaikutuksen luovan perustan johtajan ja johdettavan väliselle yhteydelle, jonka varaan johtamistoiminta perustuu toden, että ilman viestintää ja vuorovaikutusta ei myöskään ole johtamista. Perusyksikkö voidaan mieltää johtamisviestinnän ja asioinnin osalta varsin vanhakantaiseksi, hierarkkiseksi ja byrokraattiseksi, sillä asiointi organisaatiossa tapahtuu virkatietä pitkin. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että halutessaan asioida yksikön henkilökunnan kanssa, varusmies asioi ensin joukkueen johtajan kanssa ennen asiointiaan yksikön johdon

kanssa. Yksikön johto viestii alaisilleen myös virkateitse, eli joukkueiden johtajien ja kouluttajien kautta. Perusyksikön päällikön oppaassa (1997, 68) todetaan, että yksikön sisäisen tiedottamisen käytäntöjä ovat päällikön puhuttelut, vääpelin käskynjaot, ilmoitustaulut ja tiedotteiden kiertäminen sekä tupa- ja vuodejakelu. Uuden vuosituhannen mahdollistamista viestinnän keinoista huolimatta, sisäisen tiedottamisen menettelytavat eivät ole pitkiin aikoihin juurikaan muuttuneet tai kehittyneet. Sähköisen asiointikanavan ja verkkojohtamisen käytäntöjen voidaan kuitenkin nähdä tarjoavan toimintatapojen kehitykselle vähintäänkin erinomaisen mahdollisuuden.

Digitaalinen kasarmi on nykyisin käytössä kaikissa peruskoulutuskauden koulutusta antavissa joukko-osastoissa. Tutkijan näkemyksen mukaan järjestelmän käyttöönoton jälkeen Tukikompaniassa Pvmoodlen pääasiallisena käyttötarkoituksena oli perusyksikön hallinnon tukeminen, joten verkko-oppimisalustaa ei hyödynnetty sen alkuperäisessä tarkoituksessa eli opetuksen tukena. Järjestelmän käyttö on kuitenkin muovautunut ajan kuluessa yhä enemmän varsinaista käyttötarkoitustaan muistuttavaksi, sillä oppimisympäristöä hyödynnetään nykyään muun muassa aliupseerilinjalla varsin monipuolisesti nykyään myös opetuksen tukena.

Pvmoodlen voidaan mieltää tarjoavan vaihtoehtoisia menettelytapoja myös perusyksikön sisäisen viestinnän toteutukseen sen soveltuessa käytettäväksi esimerkiksi sähköisenä ilmoitustauluna, jolloin tiedon saatavuus ja ajankohtaisuus paranevat merkittävästi perinteiseen ilmoitustaulumennettelyyn verrattuna. Pvmoodle tarjoaa lisäksi mahdollisuuksia myös perusyksikön sisäisen tiedottamisen toteuttamiselle mahdollistaen muun muassa kahdensuuntaisen viestinnän sekä varusmiesten keskuudessa että henkilökunnan ja varusmiesten välillä. Työtilaan voi luoda myös keskustelualueita, jotka mahdollistavat sekä varusmiesten keskinäisen yhteydenpidon, että yhteydenpidon henkilökunnan ja varusmiesten välillä ilman tapaamisyhteyttä. Karevaaran (2013, 63) mukaan Moodle-työtilan yksi olennaisimpia eroja verrattuna esimerkiksi internet-sivustoon onkin vuorovaikutuksellisuus käyttäjien keskuudessa.

### 3.5 Digitalisaation ilmentymät varusmiespalveluksessa

Puolustusvoimat on vahvasti mukana julkishallinnon digitalisoitumisessa tukeutuen yhä enemmässä määrin sähköisiin viestintäkanaviin ja hyödyntäen yhä laajemmin sähköisiä palveluita myös asevelvollisten kanssa asioinnissa. Toimintatapoja on digitalisaation mahdollistamin keinoin pyritty kehittämään entistä asiakaslähtöisemmiksi ja tehokkaammiksi pyrkien lisäämään asevelvollisten tyytyväisyyttä Puolustusvoimilta saamiinsa palveluihin. Sähköisten palveluiden avulla pyritään toisaalta myös tehostamaan organisaation toimintaa ja saavuttamaan kustannussäästöjä. (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti). Puolustusvoimain komentaja kenraali Jarmo Lindberg totesi 220. valtakunnallisen maanpuolustuskurssin avajaisissa pitämässään puheessa Puolustusvoimien tarkastelevan jatkuvasti uusia keinoja opetuksen sisällön ja tehokkuuden parantamiseksi. Keskiössä ovat verkko-, virtuaali-, ja simulaattorijärjestelmien käytön kehittäminen koulutuksessa. Kaartin jääkärirykmentissä uudet koulutuskäytännöt konkretisoituvat jo saapumiserällä 1/17 virtuaalisen koulutusympäristön (VKY, engl. *Virtual Battlespace*) käyttöönoton myötä.

Puolustusvoimat on omaksunut uusia koulutuskäytäntöjä, sillä se hyödyntää opetuksessaan modernia verkko-oppimisympäristöä ja joukkojen koulutusta tuetaan koulutussimulaattorein ja virtuaalisessa koulutusympäristössä annettavalla koulutuksella. Usko teknologiaan on vahva ja uusien menetelmien koetaan edesauttavan oppimista tukevia koulutuskäytänteiden ja toimintamallien luomista. (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti). Myös sähköisen asioinnin käytännöt ovat varusmiehelle arkipäivää, sillä asiointi Puolustusvoimien kanssa tapahtuu yhä lisääntyvässä määrin sähköisten tietojärjestelmien kautta. Sähköisiä tietojärjestelmiä tullaan jatkossa hyödyntämään läpi asevelvollisuusajan aina kutsunnoista sodanajan reservistä poistumiseen. Puolustusvoimien informaatiopalveluita kehitetään siten, että asevelvollinen voi asioida verkossa entistä helpommin ja sosiaalinen media palvelee varusmiestä entistä laajemmin mahdollistaen tiedon saatavuuden Puolustusvoimien internet-sivuilla ja Facebookissa. Joukko-osastoissa nimetyt *sosiaalisen median agentit* tarjoavat vertaistukea ennen palvelusta ja sen aikana vastaten asevelvollista askarruttaviin kysymyksiin Facebookin keskustelufoorumeilla. (Kostian, Kankare & Viskari 2015, 21–24).

Asevelvollisille tuotettujen sähköisten palvelujen tavoitteena on asevelvollisuusasioiden käsitte-  
lyn ja tiedon saatavuuden tehostaminen sekä Puolustusvoimien hallinnollisen työmäärän vähen-  
täminen. Asevelvollisen näkökulmasta sähköisten toimintatapojen käyttöönotto mahdollistaa  
kiinteämmän yhteistoiminnan Puolustusvoimien kanssa. Asevelvollisen kannalta keskeisiä omi-  
naisuuksia ovat lisäksi toisaalta myös ajasta ja paikasta riippumaton hakemusten tekeminen, var-  
muus hakemuksen perille menemisestä, tiedon saatavuuden helpottuminen, omien tietojen katse-  
lu- ja osittainen muutosoikeus sekä toisaalta nykynuorisolle soveltuva, verkkopohjainen- tai mo-  
biilikäyttöliittymä. Myös Puolustusvoimat hyötyy toimintatapojen kehittämisestä, sillä sähköinen  
asiointi tarjoaa sähköisen viestinnän kanavan mahdollistaen lähes reaaliaikaisen yhteydenpidon ja  
aiempaa eheämmät tiedot asevelvollisten osaamisesta, harrastuneisuudesta ja fyysisestä kyvyk-  
kydestä tehtäviinsä. (Asevelvollisten sähköiset palvelut).

Digitaalinen kasarmi -hankkeen tavoitteena on yleisen asevelvollisuuden vahvistaminen nykyai-  
kaistamalla Puolustusvoimien ja asevelvollisten välistä asiointia ja vuorovaikutusta sekä tukea  
varusmiespalvelusaikaa nykyaikaisilla sähköisillä palveluilla. Pvmoodlen käyttöönotto puoles-  
taan liittyy osana valtakunnallista digitaalinen kasarmi -projektia toteutettuun asevelvollisten in-  
formaatiopalvelut -alaprojektiin. Sen lisäksi, että tarkoituksena oli tavoittaa asevelvollinen niissä  
kanavissa ja niillä menetelmillä, joissa he ovat tottuneet asioimaan, Puolustusvoimia halutaan  
tuoda lähemmäs asevelvollista jakamalla heille tutussa muodossa olevaa ajasta ja paikasta riip-  
pumatonta tietoa. Lisäksi asevelvollinen pystyy nykyään myös parantamaan fyysistä kuntoaan  
sähköisen kunto-ohjelman avulla, hakemaan erikoisjoukkoihin sähköisen hakumenettelyn kautta,  
hoitamaan hallinnollisia asioita sähköisesti sekä opiskelemaan koulutettuja asioita omatoimisesti  
sähköisessä oppimisympäristössä. Palvelusta tuetaan toisaalta myös keskusteluryhmillä, joissa  
vanhemmat vastusmiehet tiedottavat ja vastaavat palvelukseen astuneen mieltä askarruttaviin ky-  
symyksiin. Jopa 60 % kesällä 2016 palveluksensa aloittaneista ovat liittyneet Pvmoodleen. (Puol-  
ustusvoimain komentajan puhe MPK219 avajaistilaisuudessa).

Digitaalinen kasarmi on nykyisin käytössä kaikissa peruskoulutuskauden koulutusta antavissa  
joukko-osastoissa. Varuskuntiin rakennetaan langattomat verkot mahdollistamaan Puolustusvoi-  
mien informaatiopalveluiden sekä omien opiskeluun ja työhön liittyvien asioiden hoitaminen va-  
paa-ajalla. Perusyksiköissä digitalisoituminen näkyy siten, että jatkossa varusmiesten rutiiniluon-  
toiset asiat ovat saatavilla ja hoidettavissa sähköisten palveluiden avulla. Puolustusvoimien  
avointa verkko-oppimisympäristöä laajennetaan niin varusmiesten kuin reserviläistenkin käyttöön

tukemaan omatoimista opiskelua. Asevelvollisten informaatiopalvelut -alaprojektin ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin Pvmoodlen käyttöönottoon varusmieskoulutuksen tukena. (Kostian ym. 2015, 21–24). Digitaalisessa kasarmissa varusmiehellä on mahdollisuus muun muassa nähdä oma viikko-ohjelmansa, tehdä loma-anomuksia, laatia pienvahinkoilmoituksia ja suorittaa opintoja. (AM19514 liite 1).

Johtamisen viitekehyksessä Pvmoodleen luotu perusyksikön oma kurssitila mahdollistaa muun muassa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen niin henkilökunnan ja varusmiesten välillä kuin keskuudessakin sekä toisaalta erilaisten hallinnollisten kokonaisuuksien hoitamisen sähköisesti. Pvmoodlen avulla voidaan keventää perusyksikön hallinnollista taakkaa muuttamalla osa varusmieshallinnon toiminnoista sähköiseen muotoon. Esimerkkinä sähköisesti hoidettavista asiakokonaisuuksista mainittakoon alku- ja loppukyselyt, pienvahinkoilmoitusten käsittely, loma-asiat, palvelusvapaa-asiat, urheilukomennusasiat sekä erilaiset koulutyöt ja palautteet (Karevaara 2013, 10–11). Pvmoodle on Puolustusvoimissa ollut käytössä reserviläisten perehdyttämisessä kertausharjoituksiin (Huttunen 2011, Matilainen 2014) sekä kantahenkilökunnan tutkintokoulutuksessa (Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-opas 2015 yleinen osa, 33) ja koulutuskursseilla. Pvmoodle tulee lisäksi jatkossa asiakirjan HL134 mukaisesti korvaamaan Netjotos-sovelluksen kyselytutkimusten teettämisessä.

#### 4. VERKKOJOHTAMISEN ESIINMARSSI

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden ja ihmisten johtamisen kokonaisuuksiin. Siinä missä management-johtaminen voidaan mieltää asioiden järjestelyksi, tekniikoiksi ja johtamisjärjestelmiksi, leadership-johtamisen voidaan nähdä keskittyvän ihmisresurssin johtamiseen. Leadership-johtamisen keskiössä onkin johtajan kyky saada ihmiset toimimaan yhteen organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Alla esitetty Amiraali Grace Hoppen (1986) lyhyt ja ytimekäs toteamus kiteyttää ihmisten ja asioiden johtamisen keskeisen eroavaisuuden.

*”Asioita hoidetaan; ihmisiä johdetaan.”*<sup>4</sup>

Tässä tutkimuksessa keskitytään johtamisen saralla uuden ilmiön eli tietoliikennetekniikan hyödyntämiseen voimakkaasti nojaavan verkkojohtamisen tarkasteluun, joka voidaan edelleen jakaa *e-managementin* ja *e-leadershipin* osakokonaisuuksiin. (Åberg 2006, 65). Verkkojohtamisen käsitteen lanseerauksessa saattaa Koivulan (2007, 14) mukaan olla kyse pyrkimyksestä innostaa johtajia hyödyntämään informaatioteknologiaa yhä laaja-alaisemmin johtamisessaan. Verkkopohjaiset ratkaisut tarjoavat organisaatioille vaihtoehtoisia toimintatapoja, sillä niitä voidaan hallinnollisten toimintojen ohella hyödyntää lisäksi niin henkilöstön koulutuksessa kuin esimerkiksi yrityksen sisäisissä tai yritysten välisissä toiminnoissa (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 17). Khawajin (2009, 7) luonnehdinnan mukaan verkkojohtamisen ilmiö esiintyy voimakkaimmin aloilla, joiden ajureina toimivat talous ja informaatioteknologia. Toisaalta myös julkisella sektorilla on viime aikoina siirrytty hyödyntämään yhä enemmän etätyöskentelyn ja verkkojohtamisen mukaisia työtapoja päivittäisissä toiminnoissa.

Johtamiskulttuurin muutos juontaa juurensa muuttuneeseen toimintaympäristöön, sillä muun muassa digitalisaatio pakottaa johtajat tekemään yhä nopeampia päätöksiä. Tunnuksenomaista aikakaudelle onkin se, että päätöksenteon aikaraami ei mahdollista vastuunsiirtoa esimiehille tai esimieskonsultaatiota, vaan yksilön on kyettävä itsenäiseen päätöksentekoon. (Ojala 2001, 271; Eggers & Bellman 2015). Muutoksen hallinta edellyttää sekä uskallusta uusien toimintatapojen käyttöönottoon että ennakkoluulotonta asennetta niiden omaksumiseksi osaksi organisaation työruutiineita. Lisäksi kasvavat tehokkuus- ja tuottovaatimukset ja kiristynyt kilpailu edellyttävät ny-

---

<sup>4</sup> ”You manage things; you lead people.” Amiraali Grace Hoppe 1986 (Ghilic-Micu et al 2011.)

kypäivän johtajilta yhä monipuolisempaa ja aikaisempaa laajempaa tietopääomaa asettaen johtamiselle ja esimiestyölle merkittäviä haasteita (Severinkangas & Kivilahti 2008, 49: Standier, Thiault & Pin 2010, 167).

Kehittyneen tieto- ja viestintäteknologian voidaan mieltää tarjoavan johtajalle uusia toimintatapoja niin viestintään kuin tiedonhallintaan liittyen. Humala (2007, 13) luonnehtii virtuaalista johtamista tulevaisuuden organisatoriseksi johtamisjärjestelmäksi kuvaillen virtuaalista johtamista osaksi muutosprosessia, jonka taustalla on toimintamallien muutos teolliselle ajalle tyypillisestä perinteiseksi mielletystä johtamismallista. Hänen mukaansa virtuaalisen johtamisen käytännöt tulee kuitenkin itseisarvon sijasta nähdä johtamisen apuvälineenä ja johtajan työkaluna. Åberg (2010a) yhtyy Humalan käsitykseen lisäten, että vaikka verkkoviestintää harjoitetaan välitetyn viestinnän (engl. *mediated communication*) tilanteissa, pyritään sen keinoin kuitenkin mahdollisimman luonnolliseen viestintätilanteeseen. Aula ja Jokinen (2007, 55) toteavat teknologian vaikutusten ilmentymät päivittäisen johtamisen tasolla varsin konkreettisiksi, sillä heidän mukaansa verkkojohtaminen näyttäytyy arkisina asioina, kuten esimerkiksi esimiehen sähköpostijohtamisena.

#### 4.1 Verkkojohtamisen käsitteen määrittelyä

Johtamista voidaan yleisellä tasolla luonnehtia toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Euroopan komission vuonna 2004 lanseeraaman määritelmän mukaan elektroninen johtajuus voidaan mieltää samaan päämäärään, mutta eri keinoin pyrkiväksi toiminnaksi, jonka keskiössä on informaatioteknologian hyödyntäminen johtamistoiminnassa (Insead 2013, 10).

Verkkojohtamisesta esiintyy useita muitakin määritelmiä, joissa on kuitenkin havaittavissa määritettyjä samankaltaisuuksia. Cascion & Shurygailon (2003) ja Gurrin (2006) määritelmien mukaan verkkojohtaminen on laaja-alaisesti käytetty käsite, jolla tarkoitetaan virtuaalisen johtamisen keskeisimpiä tunnuspiirteitä. Virtuaalijohtamisen suurimpana erona tavanomaiseen johtamiseen on se, että johtaminen tapahtuu informaatioteknologiavälitteisesti ilman tapaamisyhteyttä (Humala 2007, 15). Zaccaro ja Bader (2003) kiteyttävät verkkojohtamisen ilmiön seuraavasti: ”*Ajatuksissamme siitä mikä määrittää organisaatiossa johtamista, verkkojohtamisesta tulee ennemmin ru-*



*tiini kuin poikkeus*”. Pulley, McCarthy ja Taylor (2000) yhdistävät verkkojohtamisen kehittymisen osaksi yhteiskunnan rakenteellista kehittymistä. Avolio ym. (2000, 617: kts. myös Savolainen 2013, 289 ja Blau & Presser 2013, 1001) määrittelevät verkkojohtamisen käsitteen seuraavasti:

*”E-johtaminen määritellään sosiaalisen kanssakäymisen prosessiksi, joka käydään kehittyneiden tietoteknisten ratkaisuiden avulla. Prosessin tarkoituksena on vaikuttaa yksilön, ryhmien ja/tai organisaatioiden asenteisiin, tunteisiin, ajatteluun, käytökseen ja/tai suoriutumukseen. E-johtamista voi tapahtua organisaatiossa millä tahansa hierarkia tasolla ja se voi sisältää vuorovaikutusta yhdeltä–yhdelle ja yhdeltä–useille, yksiköiden ja organisaatioiden sisällä ja niiden rajojen yli”.*<sup>5</sup>

Verkkojohtamisen käsitettä käytetään varsin laveasti käsittämään niin *e-leadershipin* eli sähköisen johtajuuden kuin myös *e-managementin* kokonaisuudet. Verkkojohtamisen käsitteen määrittelyn osalta kirjallisuudessa, tutkimuksessa ja artikkelitiedossa esiintyvät yhtäläisyydet liittyvät sähköisen viestinnän ja korkean teknologian (*engl. AIT, Advanced Information Technology*) hyödyntämisen johtamistoiminnassa. Zaccaron & Baderin (2003, 377: ks. myös He 2008, 12) määritelmän mukaan ilmiötä, jossa yhteydenpito johtajan ja alaisten välillä tapahtuu pääosin sähköisten viestivälineiden, kuten sähköpostin, videoyhteyksien tai pikaviestipalvelimien avulla, kutsutaan e-johtamiseksi eli elektroniseksi johtamiseksi. Toisaalta myös Avolion ja Kahain (2003a, 326) sekä Hanin (2001, 15) mukaan verkkojohtamisen konkreettisena erona perinteiseen johtamistointaan on toimintaympäristö, sillä verkkojohtaminen tapahtuu sähköisen tietoliikenneteknologian välityksellä. Avolio ym. (2000, 617), Hani (2001, 15) ja Nousiainen (2014, 1) eivät kuitenkaan yhdistä verkkojohtamista ainoastaan hajautetun työskentelyn asetelmaan tai virtuaalisten ryhmien etäjohtamiseen, sillä heidän määritelmiensä mukaisesti olennaista on sähköisten viestikanavien hyödyntäminen johtamisessa. Osassa määritelmistä verkkojohtamisen käsite liitetään voimakkaasti maantieteellisesti erillään sijaitsevien, hajautettujen virtuaalisten ryhmittymien johtamiseen (Avolio, Walumbwa ja Weber 2009, 440).

---

<sup>5</sup> “E-leadership is defined as a social influence process mediated by AIT to produce a change in attitudes, emotions, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups and/or organizations. E-leadership can occur on at any hierarchical level in organization and can involve from one-to-one interactions on up to one-to-many interactions within and across large units and organizations.”

## 4.2 Virtuaalinen toimintaympäristö teknologiavälitteisen johtamisen tilana

Virtuaalisen johtamisen suurin ero tavanomaiseen johtamiseen on toimintaympäristö, jossa tietoliikenneteknologia välittää työtä (Humala 2007, 15). Verkkojohtamisen *paradigman* ja johtamisen muutoksen keskiössä ei niinkään ole muutos johtamisen päämäärissä tai käsitteessä, vaan ennen kaikkea toimintaympäristön muutoksen asettamien vaatimusten muutokselle niin johtamistyylin kuin johtamiskäyttäytymisen osalta (Avolio & Kahai 2003b, 49). Dasguptan (2011, 29) mukaan verkkojohtamisen keskeiset tavoitteet eivät näin ollen eroa perinteisen johtamisen tavoitteista.

Virtuaalinen työ voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla tarkastelunäkökulman vaihdellessa tiiminäkökulmasta organisaatioon tai työyhteisön yhteisöllisyyteen. Erään määritelmän mukaan virtuaalinen työ voidaan käsittää tietoliikenneteknologiaperusteiseksi työskentelymuodoksi, jonka edellytyksenä ovat tietoliikenneteknologiset ratkaisut (Ejiwale 2008, 1). Työn luonteen muutoksen seurauksena perinteiseksi mielletyn työpaikan rinnalle on noussut abstraktimpi työtilan käsite (Humala 2007, 15). Johtamisen kannalta keskeiseksi haasteeksi voidaankin nähdä muodostuvan työympäristön valmistelemisen ja muokkaaminen sen kaltaiseksi, että siinä rohkaistaan uusien toimintatapojen käyttöönottoon (Humala 2007, 21). Viestinnällisten taitojen näkökulmasta teknologiavälitteisyys edellyttää käyttäjältä kykyä sekä tiiviin tekstin nopeaan tuottamiseen (Aula & Jokinen 2007, 35) että selkeään diskurssiin. Toisaalta myös virtuaaliset vuorovaikutustilanteet eroavat olennaisesti perinteisen *face-to-face*-vuorovaikutuksen vastaavista, sillä osallistujat voivat usein muokata ja räätälöidä ympäröivän tilan mieleisekseen (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 12).

Åbergin (2006, 76–81) mukaan verkkoa voidaan tarkastella viestinnän välineenä tai tilana, jossa viestintä tapahtuu, jolloin päähuomio kiinnittyy verkon ominaispiirteisiin ja keskiössä ovat kysymykset siitä, kuinka verkossa synnytetään vuorovaikutusta tai miten verkkoon tuotetaan materiaalia. Åberg (2010b, 8) on todennut McLaughliniin, Osborneen ja Smithiin (1995) viitaten, että *Cyberspace*-paradigmassa verkko määritellään yhteisöllisen vuorovaikutuksen tilaksi, jossa muodostuu samanlaisia sosiaalisia rakenteita, kuten esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja yhteisesti hyväksytyjä käytänteitä, siinä missä tahansa muussakin sosiaalisessa tilassa. Myös Humalan (2007, 15–16) mukaan verkkojohtaminen lähtee ajatuksesta, jossa verkko on yhteisöllinen vuorovaikutuksen tila, eikä pelkästään vajavainen viestinnän muoto. Hänen mukaansa läsnäoloa voi esiintyä

myös verkon kaltaisessa virtuaalisessa tilassa (Humala 2007, 15–16) ja toisaalta verkkoa voidaan monesti jopa luonnehtia normaalia työpaikkaa yhteisöllisemmäksi työtilaksi (Humala 2007, 39).

Vuorovaikutuksen synnyttäminen ja sen edistämisen keinot ovat yksi sähköisten oppimisympäristöjen yhteydessä esiintyvistä keskeisistä pohdinnoista. Vuorovaikutteisuutta voidaan pitää yhtenä sähköisten oppimisympäristöjen keskeisistä piirteistä (Matikainen 2002, 46), kuitenkin huomioiden Savolainen, että tietoverkot eivät itsessään ole vuorovaikutteisia, vaan vuorovaikutteisuus muodostuu tietoverkkojen käytöstä yhteisössä (Savolainen 2009, 17). Myös Matikainen (2001, 9) toteaa vuorovaikutuksen luonteen muodostuvan käyttäjäyhteisön toiminnan kautta toden, että ilman käyttäjiä ja heidän yhteistoimintaansa ei myöskään vuorovaikutusta pääse syntyään. Verkko-oppimisympäristöön voidaan luoda sekä teemoiteltuja että vapaita keskustelualueita tukemaan verkkoyhteisön monelta-monelle -viestintää. Verkko-oppimisympäristö ei itsessään tarjoa mahdollisuutta yhdeltä-yhdelle -viestintään, joten näissä tapauksissa on perusteltua tukeutua esimerkiksi sähköpostiin. (Manninen & Nevgi 2000, 95).

Verkkoa voidaan toisaalta lähestyä myös yhteisöllisen tai yhteiskunnallisen ilmiön näkökulmasta, jolloin tarkastelun keskiössä ovat asiakokonaisuudet, kuten verkkodemokratia, kansalaisten digitaaliset tietotaidot tai verkon vaikutukset yhteiskunnan toimintaan. Edellä mainitut tarkastelunäkökulmat liittyvät verkkojohtamisen kokonaisuuteen siten, että sen toimintatapojen hallinta edellyttää teknisten ominaisuuksien lisäksi niin johtajuuteen (*e-leadership*) liittyvien kysymysten kuin myös valtasuhteidenkin kokonaisvaltaista ymmärtämistä. (Åberg 2006, 78–80). Lisäksi verkkoa voidaan toisaalta tarkastella myös median perinteisten joukkoviestinten rinnalla, sillä verkko mahdollistaa vaivattoman monelta-monelle viestinnän perinteisen median kaltaisessa yleisötilanteessa. Nykypäivän verkkoviestinnälle ominaista ja tunnuksenomaista on avoimuus ja arkipäiväistyminen, sillä esimerkiksi blogikirjoittelun voidaan nähdä alentaneen yksilön julkaisukynnystä. (Åberg 2006, 80).

Yksilötason verkkoviestinnän vaikutukset voidaan Aulan ja Jokisen (2007, 20) mukaan nähdä monitasoisina, sillä teknologian voidaan mieltää muokkaavan niin yksilön omaa toimintaympäristöä kuin myös ajan ja etäisyyden merkityksien muuttumista. Verkkojohtamisen yhteydessä puhutaan virtuaalisista ryhmittymistä (*engl. virtual teams*), jotka erään määritelmän mukaisesti saattavat olla maantieteellisesti hajautettuina ympäri maailmaa ja yhteydessä toisiinsa sähköisten viestimien avulla. Jäsenet eivät välttämättä koskaan kohtaa toisiaan kasvotusten. (Cascio ja Shu-

rygailo 2002, 362: Zaccaro & Bader 2003, 377–378). Toisaalta Zaccaron & Baderin (2003, 377–378) mukaan virtuaalisten yhteisöjen termi on harhaanjohtava, sillä inhimillisiltä ominaisuuksiltaan ne eivät eroa juurikaan perinteisiksi mielletyistä tiimeistä. Asetelmaan liittyy myös ongelmakohtia, sillä yksilöllä on kuvatussa asetelmassa mahdollisuus jättäytyä tieto- ja viestintäteknologian vaikutusten ulkopuolelle jättäytymällä teknologian tavoittamattomiin, esimerkiksi jättämällä sähköpostin lukematta tai sulkiessaan työpuhelimien (Aula & Jokinen 2007, 20).

### 4.3 Verkkojohtajan muotokuva

Johtajan roolia ja asemaa on painotettu verkkojohtamisen toimintatapojen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen liittyen korostaen hänen tieto- ja viestintäteknologian käyttötottumusten ohjaavaa vaikutusta muun organisaation toimintaan ja päivittäisiin toimintatapoihin (Aula & Jokinen 2007, 52). Nousiaisen (2014, 71) mukaan verkkojohtaminen edellyttää esimieheltä aiempaa monipuolisempia taitoja sekä kykyä harkiten tasapainottaa johtamismallien ja -tapojen käyttöä elektronisessa ympäristössä. Haasteina ovat myös viestintäkanavien aiheuttama vuorovaikutuksen köyhtyminen ja tottumattomuus elektroniseen vuorovaikutukseen, joiden seurauksena verkkojohtaminen mielletään kasvokkain tapahtuvaa johtamista haastavammaksi. (Nousiainen 2014, 71). Tässä kappaleessa perehdytään teoriassa esiintyneisiin käsityksiin verkkojohtajalle edullisista johtaj ominaisuuksista.

Verkkojohtajan tunnuspiirteiden määrittelyn osalta teoriassa esiintyvät yhtäläisyydet liittyvät sähköisen viestinnän ja korkean teknologian hyödyntämiseen johtamistoiminnassa. Johtajien roolissa on teorian mukaan olennaista ymmärtää teknologisten ratkaisuiden olevan kuitenkin vain johtamisen apuväline, joiden tarkoituksena on luoda yhteys kahden tai useamman ihmisen välille (Bansal 2008, 80). Erään määritelmän mukaan johtajasta, joka hyödyntää johtamistoiminnassaan sähköisiä tietokanavia, käytetään termiä *verkkojohtaja* tai *e-johtaja*. (Zaccaro & Bader 2002, 377: Insead 2013, 13: kts. myös Avolio & Kahai 2003a, 326). Lisäksi osa määrittelijöistä liittyy verkkojohtajan etäjohtamisen asetelmaan todeten, että verkkojohtaja ei välttämättä ikinä tapaa alaisiaan kasvotusten tai ole heidän päivittäisessä työssään läsnä (Bansal 2008, 82). Mills (2001, 1) määrittelee verkkojohtajan tehtäväksi kehittää uusia näkökulmia, joiden avulla yksilöt kykenevät paremmin tunnistamaan ympärillä olevia ilmiöitä ja ymmärtämään ympäröivää maailmaa. Liike-elämässä tehokkaiden verkkojohtajien vahvuusalueiksi voidaan mieltää kyvykkyys johtaa tiimiä

ja toisaalta hallita teknologisia järjestelmiä tavoilla, joilla vastataan sekä paikallisiin että globaaleihin vaatimuksiin (Insead 2013, 12).

Verkkojohtamisen viitekehyksessä tehty aiempi tutkimus jakautuu tukemaan kahta eri johtamismallia, jotka ovat transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen mallit. Puolustusvoimissa käytössä oleva johtamismalli eli syväjohtamisen malli perustuu transformationaalisen johtamisen teoriaan, joka korostaa johtajan sosiaalisia taitoja luoda luottamukselliset välit alaisiinsa, motivoida sekä kannustaa heitä kehittymään ja kohdata heidät yksilöllisesti. Transaktionaalisessa johtamismallissa puolestaan johtaja motivoi alaisiaan kannustimin ja palkinnoin, jolloin johtamismallin yleisperiaatteena on se, että hyvistä suorituksista alainen palkitaan, kun taas vastaavasti huonoista suorituksista jätetään palkitsematta. (Bass & Riggio 2005, 3–7).

Verkkoviestinnällä tarkoitetaan tietoverkoissa tapahtuvaa viestintää, jonka keskeisinä ajureina toimivat ihmisten laaja-alainen verkostoituminen ja teknologian mahdollistama liikkuvuus. (Åberg 2006, 77). Verkkojohtajan roolissa tärkeitä osa-alueita ovat johtajan innostuneisuus, kyky hyödyntää intuitiota johtamistoiminnassa sekä kyvykkyys yhdistellä niin perinteisen kuin virtuaalisen johtamisen käytäntöjä ja työkaluja. Virtuaalisessa johtamisviestinnässä Humala painottaa yksinkertaisuutta, selkeyttä ja innostusta ja esittää käyttöönotettavaksi helppokäyttöisiä ja uudenlaiseen ajatteluun haastavia virtuaalisia työkaluja sekä toisaalta myös selkeiden pelisääntöjen määrittämistä. (Humala 2007, 92). Keskeisiksi verkkotyöskentelyn menestymisen kulmakiviksi Humala (2007) luettelee yhteistyötaidot virtuaalisessa yhteisössä, virtuaaliset sosiaaliset kyvykkydet sekä virtuaaliset kommunikaatiotaidot. Keskinäisen vuorovaikutuksen perustuessa kirjoitettuun tekstiin Mannisen ja Nevgin (2000, 100–102) mukaan vuorovaikutuksessa keskitytään nimenomaan tekstin diskurssiin ja sanomaan joka tekstin välityksellä halutaan välittää, eikä ulkoihin ominaisuuksiin kuten ikään, sukupuoleen tai sosiaaliseen asemaan.

Ghilic-Micu ym. (2011, 176) painottavat verkkojohtajan leadership-ominaisuuksia perustellen kantaansa sillä, että verkkojohtamisessa on kyse enemmän ihmisten kuin asioiden johtamisesta. Heidän mukaansa virtuaalisen organisaation johtaminen on lisäksi kamppailua ihmisten tempaamisesta mukaansa pois mukavuusalueiltaan ja saamaan heidät innostumaan abstrakteista käsitteistä, kuten *eLeader*, *eLeadership* tai *eTeam* (Ghilic-Micu ym. 2011, 178). Koivulan (2007, 32) näkemyksen mukaan managerin ja leaderin välillä esiintyy eroja siinä, miten sähköisiä järjestelmiä johtamistoiminnassa hyödynnetään. Hänen mukaansa *leadership*-orientoitunut johtaja hyö-

dyntää tietotekniikkaa johtamistoiminnassa eri tavalla kuin *management*-orientoitunut johtaja, sillä johtajien väliset päivittäiset työrutiinit ovat erilaiset. Informaatioteknologian käyttömahdollisuuksiin vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi organisaation koko, eli saavuttaako johtaja henkilöstönsä ICT:n avulla vai ilman sitä (Koivula 2007, 32).

Åbergin (2006) mukaan hyvä verkkojohtaja kykenee erittelemään, mitä kuuluu viestiä kenellekin milläkin ajanhetkellä sekä päättämään milloin hyödyntää sähköistä ja milloin perinteistä johtamista. Hyvä verkkojohtaja kykenee vuorovaikutteiseen, ulkoasultaan selkeään ja sisältörikkaaseen viestintään myös verkossa. Lisäksi hyvä verkkojohtaja kykenee rytmittämään verkkoviestinnän osaksi organisaation normaalia toimintaa sekä arkistoimaan lähetetty ja vastaanotettu viestiliikenne tarkoituksenmukaisesti ajanhetkittäin ja teemoittain. (Åberg 2006 116–119). Työelämän hallinto-osaaminen tai teknologisten ratkaisuiden hallitseminen eivät yksinään riitä (Severinkangas & Kivilahti 2008, 58), sillä virtuaalisen työn johtaminen edellyttää lisäksi tietoa organisaation kehitysvaiheesta sekä toisaalta myös johtamista edistävistä ja häiritsevistä tekijöistä. Etänä tapahtuvan johtamisen kannalta olennaista on esimerkiksi aistia heikkoja signaaleja, joita työntekijät välittävät.

Virtuaalinen johtajuus saattaa edellyttää johtajalta uusia keinoja motivoida alaisiansa sekä uusia tapoja viestiä visionsa alaspäin ja luoda kulttuuria organisaatiossa (Humala 2007, 21). Politis (2014, 259) määrittelee hyvän verkkojohtajan keskeisiksi ominaisuuksiksi asianmukaisen tietoteknillisen koulutuksen ja ammattitaidon lisäksi kyvykkyyden koordinoita ja jakaa tietoa virtuaalisissa yhteisöissä. Avolion ja Kahain (2003a) mukaan verkkojohtajalta edellytetään lisäksi myös luottamusta alaisiinsa sekä kykyä tehokkaaseen viestintään ja luottamuksellisen ilmapiirin edistämiseen organisaatiossa. Cascion ja Shurygailon (2003) ja Gurrin (2006: ks. myös Gurr 2004, 116) mukaan keskeisimpiä johtamisen teorioita pystyy soveltamaan verkkojohtamiseen vaikka toisaalta myös eroavaisuuksia esiintyy. Gurr (2006) painottaa viestinnän, yhteisöjen rakentumisen ja luottamuksen rakentamisen alati kasvavaa tärkeyttä verkkojohtamisessa.

Severinkangas ja Kivilahti (2008, 56) sekä Khawaj (2009, 7) toteavat hyvän virtuaalijohtajan ominaisuuksien yhtyvän perinteisen johtajan vastaaviin. Näihin ominaisuuksiin heidän mukaansa lukeutuvat muun muassa intohimoinen sitoutuminen, kurinalaisuus, karisma, rehellisyys, avoimuus, kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, esimerkillä johtaminen, luottamuksen rakentaminen, kahdensuuntaisen dialogin hyödyntäminen johtamistoiminnassa ja muut vanhastaan hyvään joh-

tajaan liittyvät ominaisuudet (Severinkangas & Kivilahti 2008, 56: Khawaj 2009, 7). Myös Pulley ja Sessa (2001, 226) yhtyvät käsitykseen siitä, että perinteisen johtamisen osalta koetut hyvät käytännöt pätevät myös verkkojohtamiseen, vaikka toteavatkin toimintaympäristön olevan aikaisempaa kompleksisempi. Perinteisen johtamisen osalta koetut hyvät käytännöt sinänsä ovat soveltuvia verkkojohtamiseen, mutta niiden käyttöä tulee osata soveltaa aikaisempaa vaativammasa ja monimutkaisemmassa toimintaympäristössä (Pulley & Sessa 2001, 229: Humala 2007, 89–90).

#### 4.4 E-management – sähköisellä hallinnolla lisäarvoa organisaation tiedonhallintaan

Nykypäivänä tieto ja tietoisuus tuntuvat olevan yhä enemmän esillä yhteiskunnassa, joka onkin kuin varkain herännyt virtuaalisen ulottuvuuden vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien maailmaan. Teknologian jatkuvan kehittymisen seurauksena organisaatioiden tietopääoma kasvaa, jonka seurauksena tiedonhallinta nousee keskeiseen asemaan organisaation toiminnan kannalta (Severinkangas & Kivilahti 2008, 49–50). Toisaalta digitalisaation mahdollistamat toimintatavat mahdollistavat entistään suurempien tietomäärien vaivattoman analysoinnin ja nopean päätöksenteon. (Sitra 2016, 9).

Ejiwale (2008, 5) toteaa, että oikein implementoituna ja johdettuna virtuaalinen työskentely parantaa sekä työyksikön tehokkuutta että myös tuottavuutta. Nousiainen mukaan verkkojohtamista arvostetaan ennen kaikkea sen käytännöllisten ominaisuuksien vuoksi, sillä verkon välityksellä tapahtuvan työskentelyn koetaan vapauttavan työntekijän työpisteestään tehden työskentelystä joustavampaa (Ejiwale 2008, 5) mutta myös mielekkäämpää. Tietojärjestelmät koetaan erityisen käyttökelpoisiksi organisaation sisäiseen tehtävien jakamiseen liittyen, sillä sähköisessä muodossa oleva tieto on helposti muokattavissa ja nopeasti sekä vaivattomasti jaettavissa tarvitsijoille. Lisäksi verkkojohtamisen hyvänä puolena voidaan pitää tiedon automaattista dokumentoitumista järjestelmään. (Nousiainen 2014, 65).

Nyky-yhteiskunnassa eletään siirtymävaihetta, jossa teknologiset ratkaisut ajavat yksilön osaamisen edelle, mutta toisaalta myös yritykset opettelevat hyödyntämään teknologiaa toiminnoissaan (Pulley, Sessa & Malloy 2002, 36). Siinä missä perinteinen kahden ihmisen välinen kasvotusten

tapahtuva kanssakäyminen on vähenemässä, teknologisia ratkaisuja hyödyntävä viestintä ja yhteydenpito ovat merkittävässä määrin lisääntymässä. Merkittävä osa ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta nykymaailmassa tapahtuukin tietotekniikan välityksellä. (Khawaj 2009, 1). Nyky-yhteiskunnalle ominaista on toisaalta lisäksi myös se, että organisaatiot kamppailevat teknologisten järjestelmien integrointiin liittyvien ongelmien kanssa ja toisaalta työntekijöiltä vaaditaan nopeaa oppimista uusien tietojärjestelmien ja teknologisten järjestelmien käyttöönotossa (Pulley ym. 2002, 36). Monien organisaatioiden voidaankin nähdä olevan vielä kehitysvaiheessa teollisen aikakauden ja korkean informaatioaikakauden edellyttämien organisaatorakenteiden välillä (Pulley & Sessa 2001, 225), jolloin myös verkkojohtamisen täyden hyötypotentiaalín voidaan tulkita olevan saavuttamatta (Savolainen 2013, 294).

Verkkojohtamisen osa-alueista asioiden johtamiseen keskittyvän e-managementin juuret juontavat 2000-luvun taitteessa esiin nousseen verkkokaupan (*engl. e-business*) käsitteeseen. Vuosituhannen vaihteessa verkkokaupan toimintojen osalta keskeisenä havaintona oli, että verkkokauppa ei ole tehokasta, elleivät myös organisaation muut prosessit ole ajan tasalla. (Åberg 2006, 80–81). Tiedon johtaminen on noussut monilla aloilla yritystoimintojen osalta keskiöön ollen kriittistä varsinkin niillä aloilla, jotka perustuvat nimenomaan yrityksen tietopääomaan. Savolaisen (2013, 289) mukaan verkkojohtaminen ilmiönä perustuu organisaation sisäisen tiedon johtamiseen. Tiedon hallintaan ja käytettävyyteen vaikuttavat keskeisesti tiedon eheys, luotettavuus ja sen oikea-aikaisuus sekä tietoa soveltavan yksilön kyky käsitellä ja eritellä ympäröivää tietotulvaa. Severinkankaan ja Kivilahden (2008, 52) mukaan onnistunut tietopääoman johtaminen on yrityksen menestyksen maksimoimisen tae. Heidän mukaansa perinteisen henkilöstöjohtamisen rinnalle voidaankin yhdeksi nykyjohtamisen keskeisimmistä asiakokonaisuuksista nostaa organisaation sisältämän tiedon ja henkilöiden tietämyksen johtaminen (Severinkangas & Kivilahti 2008, 52).

*E-managementilla* tarkoitetaan määrättyjen organisaatiotason päätösrutiinien ja prosessien siirtämistä verkkoon. (Åberg 2006, 80–81). Kalakota ja Robinson (1999) määrittelevät *e-businessin* kokonaisvaltaisemmin liiketoimintaprosessien, yrityksen toimintamenetelmien ja organisaatorakenteen muodostamaksi kokonaisuudeksi, josta muodostuu suorituskykyinen liiketoimintamalli. Siinä missä *e-management*-ajattelun alkuvaiheessa tarkoituksena oli viedä organisaation yksinkertaisimpia prosesseja verkkoon, hyödyntää sähköisiä työryhmäsovelluksia työskentelyssä ja hyödyntää verkkoviestintää täydentävänä viestinnän keinona, ollaan hyvää vauhtia siirtymässä kokonaisvaltaisempaan ajatteluun, jossa kokonaisia virtuaalisia organisaatioita johdetaan verkon



välityksellä. Johtamista tukevien tietojärjestelmien tuotekehitystyön voidaankin lisäksi nähdä tuottaneen lukuisia toimintamahdollisuuksia teknisen työvälineistön ohella.

*E-managementin* vahvuudet liittyvät organisaation tiedon ja prosessien hallintaan, sillä virtuaalinen toimintaympäristö mahdollistaa niin tiedon dokumentoinnin ja jalostamisen mutta myös jakamisenkin (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 68) samalla taaten tiedon säilymisen organisaatiossa. Tiedon dokumentoitumista voidaankin pitää yhtenä verkkoviestinnän keskeisimmistä eduista (Åberg 2006, 116) ja vastaavasti dokumenttien hallinnan mieltää yhdeksi toimivan organisaation hallinnon perustekijöistä. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 68). Myös Kauppi (2009, 84) toteaa virtuaalisten viestintätyökalujen esimiestyötä helpottavien ja tehostavien ominaisuuksien liittyvän joustavampiin käytäntöihin tiedon käsittelyn ja jakamisen osalta.

Siinä missä organisaatiotutkimuksessa 1900-luvun alkupuolella Taylorin esille tuomista liikkeenjohdollisista periaatteista tutuksi tulleeeseen mekanistiseen maailmankuvaan voidaan yhdistää prosessimallinen tiedonsiirto eli viestinnän ymmärtäminen lineaarisena ainoastaan lähettäjä - vastaanottaja-mallin mukaisesti (Aula & Jokinen 2007, 81), informaatioteknologian välineiden voidaan nähdä antavan uusia mahdollisuuksia laajentaa johtamisen näköalan perspektiiviä ja uudistaa johtamisen käytänteitä (Koivula 2007, 15). Mäkitalon ja Wallinheimon (2012, 9) mukaan, siinä missä nykyteknologian tarkoituksena on toisaalta helpottaa työskentelyä ja viestintää motiivi se lisäksi myös yksilöitä toimimaan ja viestimään uusilla, aiemmasta poikkeavilla tavoilla.

*Teknologisen vallankumouksen* myötä on syytä päivittää käsityksiämme johtamisesta ja organisaatiosta (Pulley & Sessa 2001, 225). Pitkään suomalaisia organisaatioita tutkinut Pauli Juuti on ennustanut, että koko organisaatioajattelun on ennen pitkää muututtava virtuaalisten organisaatioiden myötä (Åberg 2006, 76) jolloin voidaankin todeta teknologisen kehityksen seurauksena myös johtamisen periaatteiden olevan kriittisen tarkastelun ja muutospaineen alla. Verkkojohtamisen ja sen mahdollistaman teknologian ja toimintatapojen käyttöönotossa ei kuitenkaan aina ole tavoitteena parantaa suorituskkyä, vaan ennemminkin parantaa organisatorista tehokkuutta ja tuottavuutta, helpottaa työskentelyä sekä edistää organisaatorakenteen mukaisten henkilöiden välistä suhderakennetta. Toisaalta organisaation toimintojen sähköistäminen edellyttää organisaatiolta aina uudenlaisten työjärjestelyiden omaksumista ja kykyä toimintaprosessien uudistamiseen. (Aula & Jokinen 2007, 81). Heidän mukaansa uuden teknologian käyttöönoton suurimmat haasteet muodostuvat muutosjohtamisen alueelle erityisesti siksi, että käyttöönotto tapah-

tuu useimmiten kiireisen työrytmin keskellä. Ratkaisuiksi Aula ja Jokinen esittävät käyttöönoton ja implementoinnin huolellista suunnittelua, mutta toisaalta myös johdonmukaista toteutusta. Onnistuneen käyttöönoton voidaan tulkita kasvattavan tieto- ja viestintäteknologisten sovellusten mahdollistamaa kokonaishyötyä organisaatiolle. (Aula & Jokinen 2007, 60–61).

Verkkovälitteinen viestintä voi olla joko samanaikaista (synkronista) tai eriaikaista (asynkronista). Perinteisen sähköpostiviestinnän rinnalle kilpailevaksi menetelmäksi ovatkin nousseet reaaliaikaisen viestinnän mahdollistavat pikaviestimet (*engl. IM, instant messaging*). Kauppi (2009, 12) jaottelee virtuaaliset viestintätyökalut reaaliaikaisiin ja asynkronisiin viestintätyökaluihin. Reaaliaikaisiin viestintätyökaluihin voidaan lukea kuuluvaksi esimerkiksi puhelin, puhe- ja videoneuvotteluohjelmistot sekä *instant messaging*-ohjelmistot eli pikaviestimet kuten Ms Lync. Asynkronisia viestintätyökaluja puolestaan ovat esimerkiksi Pvmoodlen keskustelualueet ja palstat, tekstiviesti (*engl. SMS, Short Message Service*), WhatsApp-viesti sekä sähköposti. Reaaliaikaiset viestintätyökalut mahdollistavat reaaliaikaisen viestinnän, kun taas asynkroniset viestintätyökalut mahdollistavat niihin lähetettyihin viesteihin vastaamisen sillä hetkellä, kun vastaanottaja niin parhaaksi näkee tai kun hänen on mahdollista vastata niihin. (Kauppi 2009, 12). Verkko-opetuksen viitekehyksessä asynkronisuus koettiin oppimista edistäväksi tekijäksi, sillä se tarjoaa Piccianon (2006, Ubellin 2010, XL mukaan) sekä Mannisen ja Nevgin (2000, 98) mukaan sekä opettajalle että oppilaalle enemmän aikaa perehtyä aiheeseen, reflektoida ja rakentaa uusia näkökulmia sekä muodostaa perusteltu, argumenttiin perustuva kanta asiaan ennen vastauksen antamista.

#### 4.5 E-leadership – johtajuutta sähköisen viestinnän ja virtuaalisen vuorovaikutuksen keinoin

Viestintäteknologia on kehittynyt nopeasti viimeisten vuosikymmenten aikana ollen lisääntyvissä määrin läsnä organisaatioiden jokapäiväisen viestinnän käytännöissä. Käsitystä perinteiseksi mielletystä kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksellisesta kommunikaatiosta onkin näin ollen syytä laajentaa myös ihmiseen ja laitteiden väliseen yhteistoimintaan. (Saariluoma ja muut 2010, 69). Teknologisten ratkaisuiden voidaan nähdä tarjoavan organisaatioille moninaiset mahdollisuudet ohjaten inhimillistä viestintää teknologiavälitteiseksi erilaisten tieto- ja viestintäverkkoratkaisuiden ja sovellusten kautta. Viestintäteknologian suhde organisaatioon ja sen toimintaan voidaan nähdä monitasoisena, sillä yrityksen sisällä kokonaisuuteen vaikuttavat niin yrityksen toi-

mintakulttuuri, henkilöstön käyttötaidot ja motivaatio käyttää teknologiaa kuin luonnollisesti itse käytettävä teknologia. Myös viestintäteknologisten ratkaisuiden käyttö vaihtelee riippuen niin käytettävistä ratkaisuista, mutta toisaalta myös käyttäjien asenteista, tottumuksista ja tarpeista käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa. (Aula & Jokinen 2007, 4).

Teknologia voidaan mieltää viestintää edistäväksi tekijäksi, jonka vaikutukset näyttäytyvät henkilöstön parempana tavoitettavuutena sekä toisaalta mahdollisuutena paikasta ja ajasta riippumattomaan työskentelyyn uudistaen ihmisten kokemaa läsnäolon käsitettä ja suhtautumista tavoitettavuuteen. (Saariluoma ja muut 2010, 38). Aula ja Jokinen (2007, 26) määrittelevät verkkoviestinnän yhden tai useamman ihmisen tuottamiksi merkityksiksi, joiden rakentumisessa, välittämisessä ja levittämisessä hyödynnetään teknologisia viestintäsovelluksia. Heidän mukaansa organisaatiotasolla verkkoviestinnän voidaan tulkita edistäneen organisaation viestintää mahdollistamalla muun muassa irtautumisen ajasta ja paikasta. Toisaalta verkkoviestinnän hyödyntämisen voidaan nähdä vähentäneen perinteistä, kasvokkain tapahtuvaa viestintää myös niissä tilanteissa, joissa perinteinen viestinnän muoto olisi ollut yhtä mahdollinen tapa kommunikoida kuin teknologiavälitteinen viestintä. Näin ollen teknologian lisääntyvän hyödyntämisen uhkakuvana nähdäänkin tilanne, jossa teknologia on korvannut perinteisen kasvokkain tapahtuvan viestinnän kokonaan. Keskustelukulttuurin ylläpitäminen, palautteen anto ja ikävien asioiden läpikäyminen ovat tapahtumia, joiden odotetaan edelleen tapahtuvan kasvokkain eikä siirtyvän teknologiavälitteiseksi ainakaan nykyisillä teknisillä ratkaisuilla. (Aula & Jokinen 2007, 29).

Organisaation toiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää viesti- ja tietoliikenneteknologian merkitykset tiedonhallinnan, vuorovaikutuksen ja etenkin organisaation ydintoimintojen kannalta, sillä muuten lopputuloksena saattaa olla tilanne, jossa organisaation toiminnat on sopeutettu teknologialle soveltuviksi saavutetun hyödyn jäädessä vähäiseksi. Organisaation johdon rooli voidaan nähdä keskeisenä, jolloin heidän ymmärryksensä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämismahdollisuuksista niin organisaation toiminnan mutta myös organisaatiota ympäröivän toimintaympäristön lähtökohdista nousevat ydinasemaan. Voidaankin todeta, että vaikka tieto- ja viestintäteknologian teknisten mahdollisuuksien ymmärtäminen edesauttaa verkkojohtamisen käytäntöjen toimeenpanoa voidaan se yksinään tulkita riittämättömäksi ominaisuudeksi. (Aula & Jokinen 2007, 57).

Viestinnän ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta voidaan pitää erittäin läheisenä, sillä siinä missä organisaatiokulttuurin voidaan mieltää vaikuttavan viestinnän tapoihin, muokkaa organisaatioviestintä organisaatiota kulttuurisella tasolla. Seeck (2008, 344) nostaakin viestinnän yhdeksi keskeisimmistä keinoista ylläpitää ja kehittää organisaatiokulttuuria. Niin verkkojohtamisessa kuin perinteisessäkin johtamisessa erityisen tärkeää on kuitenkin se millaiseksi työyhteisö mieltää virtuaalisen johtamisen ja työnteon ilmapiirin. Humala (2007, 43–44) määrittelee mehen ja yhteisöllisyyden muovautuvan työyhteisöön yhteisen tekemisen ja keskinäisen viestinnän kautta. Saariluoma ym. (2010, 69) painottavatkin organisaatioviestinnän toteuttamisen edellyttävän tarkoituksenmukaisen kommunikaatiokanavan luomista tai olemassaoloa.

Vuorovaikutusta ei synny ilman viestintää. Åbergin (1993, 29) mukaan viestintä ja vuorovaikutus ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan näin ollen organisaation sisällä tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen ja yksilöiden ja ryhmien työn suuntaus mutta toisaalta myös organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestinnän voidaan kiteyttää olevan vuorovaikutuksessa alaisen kanssa tapahtuvaa tiedon vastaanottamista, tuottamista ja jakamista. Åberg painottaa vuorovaikutuksen seurauksena syntyneitä yhteisöllisyyttä, jota hän pitää organisaation toiminnan kivijalkana. (Åberg 2006, 204). Tietokonevälitteisellä viestinnällä voidaan tulkita olevan organisaation sisäistä vuorovaikutusta edistävää vaikutus sen tarjotessa muun muassa tasa-arvoisen ympäristön, jossa myös arat ja lähitilanteissa usein hiljaiseksi jäävät yksilöt saavat mahdollisuuden tuoda mielipiteitään julki (Manninen & Nevgi 2000, 102).

Verkkojohtamisessa on oma problemaattinen puolensa haasteiden vaihdellessa organisaatiokohdaisesti ja viestinnän näkökulmasta onkin oleellista hahmottaa, puhutaanko johtamisen *management*- vai *leadership*-ulottuvuudesta. Viestintäteknologian avulla toteutettu johtaminen haastaa johtajan ainakin jälkimmäisellä johtamisen osa-alueella, sillä teknologia mielletään lähtökohtaisesti kylmäksi lähestymistavaksi inhimillisiin asioihin liittyen. (Aula & Jokinen 2007, 52–54). Cascion ja Shurygailon (2003, 375) mukaan virtuaalisen johtamisen keskeisiksi haasteiksi *leadershipin* osalta muodostuvat ihmisten ohjaaminen samanaikaisesti tiukasti ja löysästi kohti päämääriä samalla edistäen yhteistyötä tiimien ja tiiminjäsenten kesken sekä kyky havaita johtajiksi soveltuvia henkilöitä ja edesauttaa heidän kasvuaan. Heidän mukaansa *managementin* osalta ja työyhteisön toiminnan kannalta keskeiseen asemaan nousevat selkeiden prosessien luominen tär-

keiden kirjallisten dokumenttien arkistointiin, yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen luominen ja ylläpitäminen sekä selkeiden rajojen luominen työ- ja vapaa-ajalle.

Nousiainen toteaa tutkimuksessaan, että tietojärjestelmä ei poista tarvetta johtajuudelle. Hänen mukaansa alaisten hyväksi kokema verkkojohtajuus vaatii osallistumista, esimerkillisyyttä, avoimuutta, ihmisten kohtaamista yksilöinä, taitoa motivoida sekä kannustaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja erityisesti vuorovaikutusta. Hänen mukaansa oikeanlaisen johtamisen seurauksena työyhteisölle muodostuu vahva keskinäinen luottamus ja yhteisöllisyys. (Nousiainen 2014, 68–69). Toisaalta taas Humala (2007, 23) luonnehtii verkkojohtamista osallistavaksi johtamiseksi, jossa valta ja vastuu ovat jakaantuneet laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä, jolloin toiminnan lähtökohtana organisaatiossa on kaikkien sen jäsenten osallistaminen ja osaamisen hyödyntäminen sekä suunnittelussa että päätöksenteossa. Åberg (2006, 116) puolestaan toteaa verkkojohtamisen soveltuvan tilanteeseen, jossa välitetään eksaktia tietoa erityisesti tilanteissa, joissa johdettavat tai johtaja on jatkuvasti liikkeellä. Verkkojohtamisen hyötyinä voidaan hänen mukaansa näin ollen pitää hyvää kustannus-hyötysuhdetta ja ajansäästöä, sillä verkkojohtamisen työkalut mahdollistavat tehokkaan tavan viestiä niin yhdeltä-yhdelle kuin yhdeltä-monelle -tilanteissa. (Åberg 2006 116–119).

*”Verkkojohtamisessa on vaikeaa nähdä, mitä mieltä ihmiset ovat päätöksistä.”<sup>6</sup>*

Professori William Duttonin toteamus kiteyttää osaltaan verkkojohtamisen keskeisen ongelmakohdan, eli vuorovaikutuksellisuuden puutteen. On varsin inhimillistä, että ilmeiden ja eleiden jäädessä viestinnästä pois keskitytään vain ja ainoastaan sanoman diskurssiin ja sisältöön. Ghilic-Micu ja muut (2011, 179) toteavat virtuaaliyhteisöjen johtamisen haasteiksi johtamisviestinnässä monesti esiintyvän tulkinnanvaraisuuden, selkeän ilmaisun puutteen ja luottamuksen rakentamisen vaikeuden. Myös Severinkankaan ja Kivilahden (2008) mukaan johdettavien itseisarvo muuttuu välinearvoksi, kun etäisyys johtajan ja johdettavien välillä kasvaa. Sähköisten viestivälineiden välityksellä tapahtuva johtamistoiminta voi näin ollen kohdata haasteita tilanteessa, jossa johdettavat ovat etäällä johdosta. Nousiainen (2014) oli tutkimuksessaan samoilla linjoilla, sillä hänen tutkimuksensa osoitti, että tietokonevälitteisessä vuorovaikutuksessa pidetään uhkana kasvottomuuden lisääntymistä ja työn hallinnan heikentymistä. Sähköisten viestivälineiden avulla

<sup>6</sup> “In e-leadership situations, it is difficult to see how people feel about decisions.” Professori William Dutton, Oxford Internet Institute (Åberg 2006, 79.)

johtaminen mahdollistaa toisaalta johtajalle eristäytymisen alaisistaan siten, että hänen ei näin halutessaan tarvitse kohdata alaisiaan. (Severinkangas & Kivilahti 2008, 58). Verkkoviestinnän haittapuolena voidaan lisäksi pitää sen riittämättömyyttä viestinnän lajana, sillä organisaation johtamisen voidaan käsittää edellyttävän myös muita viestinnällisiä keinoja (Åberg 2006, 118).

Sähköinen asiointi saattaa toisaalta vaikuttaa johtamiskäyttäytymisen inhimilliseen puoleen myös siten, että johtaja muuttuu vaativammaksi puuttuen helpommin alaistensa tekemiin virheisiin, jolloin onnistumiset jäävät helpommin huomaamatta. Severinkangas ja Kivilahti puhuvat vaativasta *autoritäärisestä etäjohtajasta*, jonka harjoittama *sähköinen byrokratia* on jopa perinteistä byrokraattista organisaatiota haitallisempi ilmiö. *Autoritäärinen etäjohtaja* on henkilö, joka harrastaa alaistensa suuntaan joustamatonta johtamista ja vaatii henkilöstöltä sääntöjen ja määräysten tiukkaa noudattamista, yksityiskohtaista raportointia sekä jäykkää aikataulun noudattamista. Tästä seuraa byrokratian korostuminen ja luovuuden tukahtuminen organisaatiossa. (Severinkangas & Kivilahti 2008, 58). Mannisen ja Nevgin (2000, 100) mukaan verkkovälitteisen vuorovaikutuksen pelätään olevan teknistä ja persoonatonta, jolloin Roineen (2008, 32: ks. myös Gurr 2004, 122) käsityksen mukaisesti sähköisten tietovälineiden avulla tapahtuvan johtamisen (*CMC, computer-mediated communication*) ongelmakohdat sijoittuvat viestinnän, johtajuuden, luottamuksen rakentamisen ja sosiaalisen yhteisöllisyyden (*engl. bonding*) kokonaisuuksien saralle. Viestinnän osalta ongelmat liittyvät diskurssiin, sillä esimerkiksi johtajan epämuodollinen esitystapa voi saada tärkeän asian vaikuttamaan vähemmän tärkeältä, ja vastaavasti taas, mikäli kieliasua ei ole mietitty loppuun saakka, saattaa johtajan tahtotila jäädä monitulkintaiseksi, joka puolestaan saattaa johtaa väärinymmärryksiin.

Asiantuntijoiden käsitykset virtuaalisessa vuorovaikutuksessa johtajalta edellytetyistä tiedoista ja taidoista vaihtelevat. Humalan (2007, 89–90) mukaan virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tulee huomioida samat asiat kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, mutta tarkastella asioita eri näkökulmasta ja uskaltaa tehdä asioita eri tavalla. Myös Nousiainen (2014, 1) yhtyy Humalan näkemykseen todeten, että virtuaalisessa ja reaali maailmassa pätevät pohjimmiltaan samat sosiaalisen vuorovaikutuksen lait. Hän kuitenkin painottaa, että viestintäkanavan muuttuessa kasvokkain viestinnästä tietokoneavusteiseksi yksilöiden käyttäytyminen saattaa muuttua. Hen (2008, 12–13) käsityksen mukaan verkkojohtaminen ei eroa perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta johtamisesta (*face-to-face, F2F*) muutoin kuin elektronisten viestinten käytön osalta. Käsitys on ristiriidassa Roineen (2008, 15; ks. myös Kauppi 2009, 40) tutkimuksen kanssa, sillä hänen

mukaansa perinteinen *face-to-face*-viestintä koetaan edelleen sisällöllisesti rikkaimmaksi vuorovaikutuksen keinoksi mahdollistaen vuorovaikutteisen viestinnän aina eleistä ja ilmeistä suulliseen viestintään. Myös Severinkangas ja Kivilahti (2008, 102) toteavat tutkimuksensa johtopäätöksissä, että sähköinen viestintä ei ole useinkaan riittävän vuorovaikutuksellista viestintää perinteiseen johtamisviestintään verrattuna. Heidän tekemänsä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa *F2F*-johtaminen koettiin edelleen tehokkaimmaksi johtamisen keinoksi. Avolio & Kahai (2003a, 327) toteavat tosin olevansa varsin luottavaisia siitä, että verkkovälitteisellä johtamisella (verkkojohtamisella) päästään tulevaisuudessa samaan sisällölliseen ja vuorovaikutukselliseen loppuasetelmaan kuin perinteisellä *face-to-face*-johtamisella (*FTF*, *F2F*) verkkojohtamisen muuttuessa yhä visuaalisemmaksi.

Verkkojohtamisen ja virtuaalisten työyhteisöjen yhteydessä esiintyy paljon pohdintaa luottamuksen tärkeydestä ja sen edistämismahdollisuuksista verkkojohtamisen keinoin. Luottamuksen edistäminen on verkkojohtajan tärkeimpiä tehtäviä, sillä on vain luonnollista, että henkilökohtaisia suhteita ei virtuaalisessa työskentelyssä pääse muodostumaan yhtä luontevasti kuin kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. (Humala 2007, 52–53). Ikähaarukalla voi olla vaikutusta luottamuksen rakentumiseen, sillä nuorilla ihmisillä luottamus saattaa syntyä helpommin virtuaalisesti ja vanhemmilla kasvokkain tavatessa (Humalan 2007, 36–37). Roine (2008, 48; kts, myös Savolainen 2013, 291) painottaa tietovälineiden avulla tapahtuvan johtamisen ja perinteisen *face-to-face*-johtamisen välisten erojen tiedostamista tiimin toimivuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisessa sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen tärkeyttä tuottavuuden taustatekijänä. Lisäksi hän toteaa, että vuorovaikutuksen tulee olla riittävää ja jatkuvaa esimiesten ja alaisten välillä. Onnistunut vuorovaikutus palvelee molempia osapuolia, niin esimiestä kuin alaistakin. (Roine 2008, 105). Alaiset ovat monesti paras tiedonlähde organisaation sisäiseen sielunelämään. Luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutuksen välit mahdollistavat sellaisen informaation siirtymisen, jonka pohjalta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja toiminnallisia päätöksiä (Kauppi 2009, 14).

Johtajan keskeisiin tehtäviin kuuluu luoda toimintaedellytykset johdettavilleen ja heidän väliselle vuorovaikutukselleen. Olennaista verkkojohtamisessa on jatkuva dialogi ja vuorovaikutus. (Humala 2007, 36–38). Perinteinen, kasvokkain tapahtuva viestintä mielletään organisaation toiminnan kannalta ensisijaisen tärkeäksi, vaikka teknologiavälitteisen viestinnän mahdollisuudet nähdään organisaation toiminnan kannalta hyödyllisinä. (Aula & Jokinen 2007, 29). Johtopäätöksinä

voidaan todeta verkkoviestinnältä edellytettävän mahdollisimman yksiselitteistä ja selkeää kieltä (Humala 2007, 105–106) sekä toisaalta johtajalta kykyä tukeutua kriittisissä tilanteissa perinteiseen *face-to-face*-viestintään (Kauppi 2009, 44). Organisaatio tulisi lisäksi valmistella verkkojohtamisen toimintatapojen käyttöönottoon, sillä niin Roineen (2008, 33) kuin Severinkankaan ja Kivilahdenkin (2008, 105) mukaan keskeiset ongelmakohdat ovat vältettävissä organisaation, eli niin esimiesten kuin alaistenkin asianmukaisella koulutuksella ja perehdytyksellä.

#### 4.6 Kuvaus verkkojohtamisen nykytilasta Puolustusvoimissa

Suomalaisessa yhteiskunnassa eletään teknologian käyttöönoton siirtymävaihetta ja aikakautta, jossa korkea teknologia on mahdollistanut uusia viestinnän keinoja ja tekniikoita. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2015, 3) todetaan, että nyky-yhteiskunnassa toimijoille ominaista ovat tietoteknisten valmiuksien vahvistuminen lisääntyneen osaamisen ja ymmärryksen kautta sekä toisaalta voimakas verkostoituminen ja hyvät sosiaalisen median käyttötaidot. Sunell (2016) määrittelee väitöskirjassaan digitalisaation yhdeksi keskeisimmistä Puolustusvoimiin vaikuttavista megatrendeistä<sup>7</sup>. Myös Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2015, 3) otetaan asiaan kantaa todeten turvallisuusympäristön, sodan kuvan muutosten, kriisien monimuotoisuuden sekä yhteiskunnallisten kehitystrendien edellyttävän muutosta myös Puolustusvoimilta ja sen henkilöstöltä. Julkishallinnon digitalisoinnin tavoiteltavassa loppuasetelmassa Suomi on vuonna 2025 mennessä ottanut tuottavuusloikan sekä julkisissa palveluissa että yksityisellä sektorilla tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin sekä purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. Digitalisaation ollessa nykyisen hallitusohjelman keskeisimpiä teemoja ja julkisen hallinnon digitalisoinnin kuuluvan valtakunnallisiin kärkihankkeisiin, on se vahvasti esillä myös Puolustusvoimissa. Digitalisaatiolla koetaan olevan vaikutusta Puolustusvoimien imagoon niin viranomaisena kuin työnantajana. (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti).

Puolustusministeriön julkaisemassa osastrategiassa ”Tietojohtaminen puolustuskyvyn ytimessä” todetaan, että ”*Puolustusvoimat pyrkii ketteräksi edelläkävijäorganisaatioksi, joka kykenee ottamaan nopeasti ja turvallisesti käyttöön uusia toimintamalleja, teknologioita ja menetelmiä*” (Puolustusministeriön 2011, 1). Julkilausuma asettaa myös sotilasjohtamisen käytännöt kriittisen

<sup>7</sup> Sunell (2016) määrittelee megatrendin kehityksen suureksi aalloksi tai linjaksi ja ilmiöiden taustalla tunnistettavaksi, selkeän historian omaavaksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolla on selkeä kehityssuunta.



tarkastelun alle. Osastrategiassa tunnustetaan johtamisen pelikentän muutokset toteamalla johtamiskäytäntöjen painopisteen muuttuminen tietohallinnosta tietojohdantamiseen ja tiedonhallintaan. Teknologiset järjestelmät saadaan asiakirjan mukaan palvelemaan ja tukemaan organisaation tavoitteita rakentamalla organisaation sisällöllistä ja teknistä osaamista (Puolustusministeriö 2011, 1). Puolustusvoimissa digitalisaatio määritellään kokonaisvaltaiseksi ja asiakaslähtöiseksi toiminnan muutokseksi teknologian avulla, jonka keinoin tavoitellaan niin tehokkuutta kuin asioiden nopeampaa ja sujuvampaa hoitamista, mutta myös reaaliaikaista tiedonvaihtoa eri sidosryhmien kanssa. Toimintatapojen sähköistäminen mielletään vain prosessin osakokonaisuudeksi, sillä kokonaisvaltainen sähköisten toimintatapojen omaksuminen edellyttää toimijoilta aktiivista toimintatapojen muutosta ja joustavaa muutoskykyä. (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti).

Johtamiskulttuurin on todettu olevan kiinteässä vuorovaikutuksessa muutoksen läpiviemiselle. Puolustusvoimien digitalisaatiokonseptin mukaan Suomen ketterää uudistumista tuetaan luottamukseen, vuorovaikutukseen ja kokeilujen hyödyntämiseen perustuvalla johtamiskulttuurilla. Vuorio (2001, 10) laajentaa näkemystä toteamalla, että vaikka johtamiskäytäntöjen kehittäminen ja esimiehet asenteineen nousevat muutostilanteissa keskeiseen asemaan, voidaan organisaation kehittymisen ja muutoksen läpiviemisen kannalta elintärkeinä tekijöinä pitää koko organisaation kykyä kyseenalaistaa ja tarkastella omia toimintamallejaan kriittisesti. Puolustusvoimien digitalisaatiokonseptissa johtamista ja toimeenpanoa on uudistettu vahvistamalla tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja avoimuutta sekä hyödyntämällä kokeiluja ja kansalaisten osallisuutta tukevia toimintatapoja.

Korkean teknologian mahdollistamat innovaatiot ovat Nousiaisen (2014, 2) mukaan rantautuneet jäädäkseen myös Puolustusvoimiin. Hän toteaa tutkimuksessaan, että tietojärjestelmien työskentelyä nopeuttavat ja helpottavat ominaisuudet koetaan Puolustusvoimien työntekijöiden keskuudessa erityisen tervetulleiksi. Uuden johtamismallin lähtökohdista on kehitetty käyttäjälähtöisiä, tuottavuutta ja tuloksellisuutta nostavia yhden luukun digitaalisia julkisia palveluita. Hankkeen tavoitetilassa kansalaiset, yritykset ja muut viranomaiset asioivat Puolustusvoimien kanssa ajasta ja paikasta riippumatta. Tavoitteena on, että asiointipalvelut ovat helppokäyttöisiä ja mahdollistavat interaktiivisen kommunikoinnin. Lisäksi Puolustusvoimat pyrkii sisäisten prosessien toimivuuden tehostamiseen, kustannustehokkaasti ja lyhyin läpimenoajoin. Digitalisaation myötä pyritään toimimaan integroidussa ympäristössä, jossa tieto tulee järjestelmään niin sanotulla *yhden*

*luukun periaatteella* ollen tämän jälkeen tarvittavien prosessien käytössä. (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti).

Verkkojohtamisen toimintatapoja on omaksuttu ja otettu kokeilunomaiseen käyttöön myös Maanpuolustuskorkeakoulussa, sillä osa sotatieteiden maisterikurssin aikaisista etäopiskelujaksolla pidetyistä kurssinjohtajan puhutteluista opintoryhmien vanhimmille pidettiin videoneuvotteluohjelmiston ja etäyhteyden avulla. Vaikka digitalisaation käsitettä voidaan Puolustusvoimissa luonnehtia verraten uudeksi, ovat sen mukaiset toimintatavat olleet käytössä jo vuosikymmeniä. Puolustusvoimauudistus voidaan nähdä julkishallinnon digitalisoitumiseen liittyvänä toimenpiteenä, sillä uudistuksen aikana toimintaa tehostettiin irtisanomalla henkilöstöä sekä vähentämällä toimitiloja digitalisoimalla määrättyjä prosesseja sekä erilaisin matkanhallinta- ja etätyöjärjestelyin. (Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti). Nousiaisen (2014) mukaan elektroninen johtaminen on Puolustusvoimissa päivittäinen työskentelytapa, jonka suurimpina uhkina vuorovaikutuksellisuuden osalta pidetään kasvottomuuden lisääntymistä sekä toisaalta myös työn hallinnan heikentymistä. Vastaavasti taas tietojärjestelmien työskentelyä nopeuttavat ja helpottavat ominaisuudet nousevat esiin verkkojohtamisen käytäntöjen positiivisina puolina. Nousiaisen mukaan Puolustusvoimissa ei ole aikaisemmin havahduttu elektronisen johtamisen vaikutuksiin, eikä aiheetta koskevia määräyksiä tai opetusta ole annettu, joten tulokset osoittavat tietojärjestelmiä ja elektronista vuorovaikutusta koskevan heikon osaamisen aiheuttavan haasteita työskentelyyn.

Verkkojohtamiselle ominaisten toimintatapojen käyttöönotto ei rajoitu ainoastaan rauhanajan toimintaympäristöön, vaan ilmiö ulottuu monisäikeisenä myös sodanajan johtamisen kompleksiseen toimintaympäristöön. Valtiot ovat viime vuosina panostaneet merkittävästi kyberkykyjensä ja -strategioidensa kehittämiseen. Limnellin (2016, 1) mukaan sodankäyntiin digitaalinen ympäristö on tuonut yhden lisäulottuvuuden maan, meren, ilmatilan ja avaruuden rinnalle. Moderni yhteiskuntarakenne tarjoaa uusia sodankäynnin tapoja, ja haavoittuvuuksia, ja teknologisesti kehittyneet valtiot kykenevät sotimaan tänä päivänä myös digitaalisessa ympäristössä. (Limnell 2016, 1). Rantapelkosen (2015, 35, ks. myös Rantapelkonen 2014, 18) mukaan sotataidon saralla digitalisaatio näyttäytyy informaatio-, verkko-, ja pilvipalveluriippuvuuden kasvuna, jonka seurauksena todellisuus ja sodankäynnin käytännöt muuttuvat yhä virtuaalisemmiksi. Huhtinen (Liimatan 2015 8 mukaan) toteaaakin teknologian hyödyntämisen taistelussa olevan menestyksen edellytys. Huhtisen mukaan sellaisessa kansakunnassa, jossa materiaaliset resurssit ovat perinteisesti niukat, teknologia on nähtävä uhkan sijaan ennemminkin mahdollisuutena. Teknologiaus-

koon ei kuitenkaan kannata hurahtaa (Liimatta 2015, 8), sillä teknologia ei korvaa ihmistä, vaan johtajuus tiivistyy edelleenkin kykyyn saada ihmiset ponnistelemaan vaikeissakin olosuhteissa kohti yhteistä päämäärää. (Taipalus 2015, 3).

## 4.7 Esiymmärrys ja yhteenveto

Verkkojohtaminen voidaan kiteyttää teknologiavälitteiseksi, pääosin verkossa tapahtuvaksi johtamistoiminnaksi. Tarkastelun kannalta olennaista ei niinkään ole eroavaisuudet johtamisen päämäärissä vaan enemmänkin toimintaympäristön erityispiireiden huomioimisessa ja johtamistoinnin sopeuttamisessa toimintaympäristöön sopivaksi. Tutkija on pyrkinyt havainnollistamaan teoriassa esille nousseita verkkojohtamisen ja perinteisen johtamisen välisiä eroavaisuuksia taulukoimalla ja vertaamalla johtamisen kannalta keskeisiä muuttujia keskenään (taulukko 3).

Taulukko 3: Verkkojohtamisen ja perinteisen johtamisen vertailua.

Ominaisuus	Verkkojohtaminen	Perinteinen johtaminen
Viestinnän tila	Verkko (kyberavaruus)	Reaalimaailma
Viestintä	(Verkko)välitteinen	Kasvokkain
Viestinnän keinot	Teksti (diskurssi)	Sanat, eleet, ilmeet
Tiedon säilyminen	Sähköinen dokumentoituminen	Ei säily
Luottamuksen rakentaminen	Vaatii esimiestaitoja	Helppoa
Tiedon jakaminen	Nopea (yhdeltä-yhdelle & yhdeltä-monelle -viestintä)	Hidasta
Tiedon muokkaaminen ja jalostaminen	Helppoa	Vaikeaa
Aika	Ei aikasidonnaista	Aikasidonnaista
Paikka	Ei paikkasidonnaista	Paikkasidonnaista
Viestinnän sisältö	Monipuolinen sisältö	Muodollinen sisältö
Teknologia	Voimakas riippuvuus	Alhainen riippuvuus
Organisaatio	Hajallaan	Keskittetty
Työrytmi	Epäsäännöllinen	Säännöllinen
Vuorovaikutteisuus	Vaatii esimiestaitoja	Rikasta
Työskentelymenetelmät	Nykyaikaisia, joustavia ja tehokkaita	Vanhanaikaisia, joustamattomia ja tehottomia
Tavoitettavuus	Jatkuva	Työaikaan sidottu

Nyky menetelmin toteutettu verkkoviestintä mielletään vuorovaikutukseltaan köyhemmäksi kuin perinteinen kasvokkain tapahtuva viestintä, sillä siinä missä perinteisessä johtamisessa yksilö pystyy hyödyntämään sanojen lisäksi eleitä ja ilmeitä, joutuu verkkojohtaja pärjäämään ainoastaan kirjoitetun tekstin ja diskurssin turvin. NykYTEknologian mahdollistaessa keinovalikoiman aina videoyhteyksistä vuorovaikutteisiin virtuaalisiin maailmoihin verkkojohtajan yleisisin työkalu on kuitenkin yhä jokin tekstipohjainen sovellus, jonka avulla hän viestii alaisilleen. Tulevaisuudessa käsitys verkkojohtamisen viestinnän köyhyydestä saattaa toisaalta hyvinkin muuttua uusien teknisten ratkaisuiden valloittaessa ja vakiintuessa osaksi työyhteisöjen työntekemisen käytäntöjä.

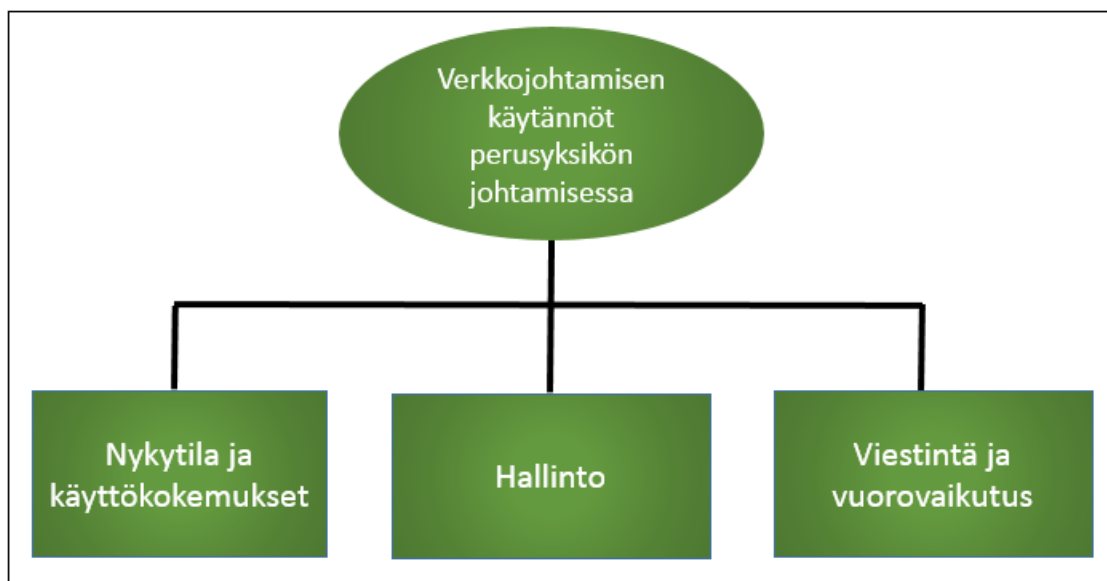
Vaikka verkkojohtaminen mielletään monesti vuorovaikutukseltaan köyhemmäksi kuin perinteinen kasvokkain johtaminen, voidaan se kuitenkin sisällöllisesti mieltää varsin monipuoliseksi sen mahdollistaessa monipuolisen sisällön aina multimedia-tiedostoista animaatioihin. Vastaavasti perinteisen johtamisen sisältö jää huomattavan paljon muodollisemmaksi. Tietoliikenneteknologian hyödyntämisen etuina voidaan pitää irtautumista ajasta ja paikasta, jonka seurauksena verkkojohtamisen käytäntöjä voidaan luonnehtia joustaviksi. Verkkojohtamisen ehdottomina etuina voidaan pitää niin tiedon dokumentoitumista sähköisiin rekistereihin, lokeihin ja keskusteluhistorioihin kuin toisaalta myös tiedonkäsittelyn ja -jakamisen helppoutta niin yhdeltä-yhdelle kuin yhdeltä-monelle -viestintätilanteissa. Verkkojohtamista leimaa voimakas teknologiariippuvuus, joka toisaalta mahdollistaa organisaation hajallaan olon ja ympärivuorokautisen tavoitettavuuden. Siinä missä verkkojohtamisen työtavat on helppo mieltää nykyaikaisiksi, joustaviksi ja tehokkaiksi, vaikuttavat ne varmasti työyhteisön työskentelytapoihin muokkaavasti, sillä esimerkiksi työrytmi saattaa perinteisen palaverikäytäntöjen muuttumisen ja jatkuvan tavoitettavuuden takia jäädä epäsäännölliseksi.

Teorian mukaan verkkojohtamisen keskeiset ongelmakohdat liittyvät johtajuuteen eli *leadershiipiin* liittyviin asiakokonaisuuksiin, joista suurin yksittäinen kokonaisuus on luottamuksen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille yhteydenpidon tapahtuessa sähköisiä viestimiä pitkin. Luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutuksen synnyttäminen virtuaalisen työyhteisön keskuuteen edellyttääkin esimieheltä niin innostavaa ja innovatiivista otetta kuin myös vahvoja esimiestaitoja. Toisaalta huomionarvoista on myös se, että tietyissä tilanteissa on edelleen varsin suotavaa turvautua perinteiseen *face-to-face* -viestintään.

## 5. KYSELYTUTKIMUS KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ

Digitaalinen kasarmi -hankkeen tavoitteena on yleisen asevelvollisuuden vahvistaminen nykyaikaistamalla Puolustusvoimien ja asevelvollisten välistä asiointia ja vuorovaikutusta, sekä tukea varusmiespalvelusta nykyaikaisilla sähköisillä palveluilla. Perusyksiköt ovatkin omaksuneet uusia sähköisen aikakauden toimintatapoja ja esimerkiksi osa varusmieshallinnosta on muunnettu sähköiseen muotoon. Käytännössä asiointi tapahtuu sähköisen oppimisalustan eli Pvmoodlen välityksellä, jossa sähköisesti hoidettavia asiakokonaisuuksia ovat esimerkiksi pienvahinkomenettely, harjoitusvapaat ja lomat sekä kyselyt ja palautteet. Pvmoodle mahdollistaa lisäksi niin vuorovaikutuksellisen viestinnän keskustelualueilla kuin toisaalta myös tiedon jakamisen työtilojen uutispalstoilla.

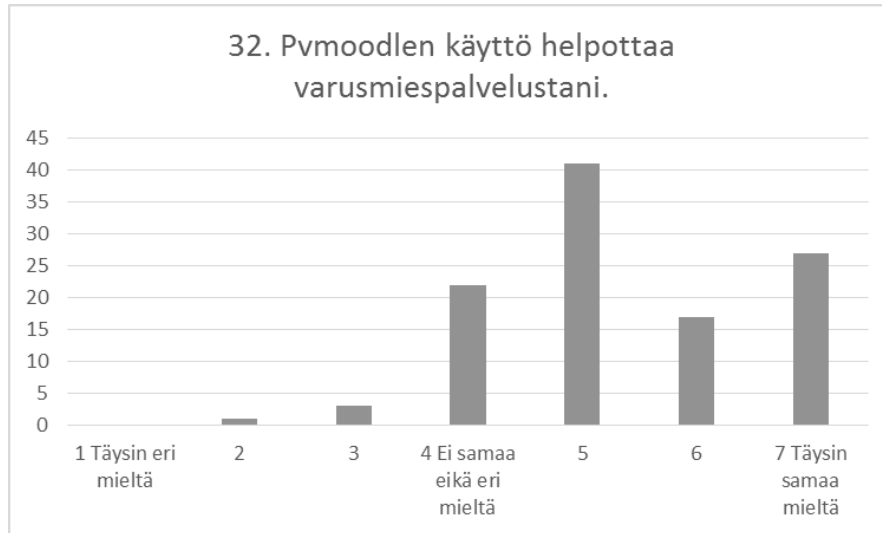
Kyselytutkimuksella selvitettiin Pvmoodlen käytön nykytilaa sekä toisaalta vastaajien käyttökokemuksia sähköisen oppimisympäristön hyödyntämisestä varusmiespalveluksessa. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkkojohtamisen käytäntöjen hyödyntämismahdollisuuksia niin perusyksikön hallinnon kuin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta varusmiesten näkökulmasta. Kyselytutkimuksen monivalintadata on esitelty liitteessä 4 ja avoin, luokiteltu data liitteessä 5. Kuvassa 2 on havainnollistettuna kyselytutkimuksen osa-alueet, joihin vastauksia haettiin sekä monivalintakysymyksin että avoimien kysymysten muodossa.



KUVA 2: Kyselytutkimuksen osa-alueet.

## 5.1 Vastaajien käsityksiä ja kokemuksia Pvmoodlen käytön nykytilasta

Kyselytutkimuksella taustoitettiin tutkimusaihetta selvittämällä vastaajien käsityksiä sähköiseen tietoon suhtautumisesta, Pvmoodlen soveltuvuudesta johtamiseen, järjestelmän käyttökokemuksia ja -tottumuksia, käytön nykytilaa sekä Puolustusvoimien onnistumista sähköisen järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Tieto on perusteltua ilmiön kokonaisuuden hahmottamisessa sekä toisaalta olennaista parhaiden mahdollisten käytänteiden tunnistamisessa. Varsin lyhyen tulostarkastelun jälkeen oli selvää, että nykysukupolvi haluaa toimia sähköisesti verkossa. Olipa sitten kyseessä hallinnollisten asioiden hoito tai keskinäinen vuorovaikuttaminen, verkossa tapahtuva toiminta koetaan nykynuorison keskuudessa luontevaksi. Kyselytutkimuksessa ilmeni lisäksi, että Reserviupseerikoulussa on siirrytty hyödyntämään Pvmoodlea varsin monipuolisesti rohkaisten upseerioppilaita sähköiseen asiointiin viestiessään esimerkiksi yksikön johdolle. Näin ollen kyselyyn vastanneilla upseerikokelailla oli hyvä käsitys järjestelmän käyttömahdollisuuksista perusyksikön johtamiseen ja erityisesti varusmieshallintoon liittyen.



KUVIO 1: "Pvmoodlen käyttö helpottaa varusmiespalvelustani." (n=111).

Pvmoodle miellettiin yleisesti varusmiespalvelusta helpottavaksi järjestelmäksi. Kuviosta 1 on todennettavissa vastaajien positiivisia asenteita ja kokemia hyötyjä Pvmoodlen hyödyntämisestä varusmiespalveluksessa. Vastaajista peräti 24,3 prosenttia oli väittämän *Pvmoodlen käyttö helpottaa varusmiespalvelusta* kanssa samaa mieltä ja jopa 76,5 prosenttia ennemmin samaa kuin eri

mieltä (vastaukset välillä 5-7). Helpottuneet varusmieshallinnon käytännöt sekä parantunut tiedon saatavuus olivat suurimmat järjestelmän käytöstä koetut hyödyt.

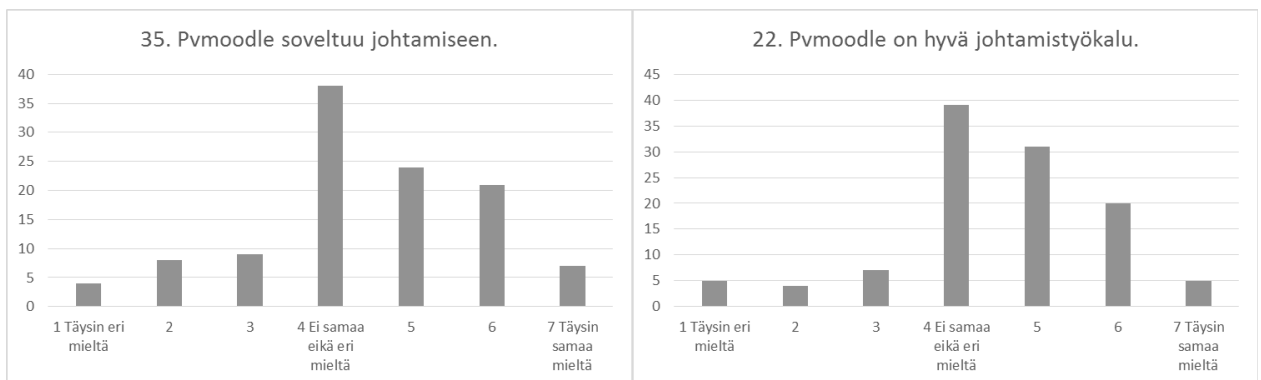
Järjestelmän käyttöliittymän osalta vastaajien käsitykset jakaantuivat kahtia. Kysely osoitti, että varusmiehet olisivat kaivanneet huolellisempaa perehdytystä järjestelmän käyttöön, sillä ainoastaan noin puolet vastaajista koki saaneensa riittävän koulutuksen järjestelmän käyttöön. Kolmas osa vastaajista puolestaan oli sitä mieltä, että saatu koulutus oli riittämätön. Vastaajien keskuudessa ilmeni avoimien vastausten perusteella lisäksi epätietoisuutta Pvmoodlen käyttömahdollisuuksista. Huolellinen perehdytys on siinä mielessä perusteltua, sillä Nousiaisen (2014, 65) mukaan tietojärjestelmien käyttöä haittaava heikko osaamistaso johtaa negatiivisiin kokemuksiin sekä asenteisiin verkkojohtamista kohtaan, koska onnistumisen elämyksiä käyttäjien keskuudessa ei pääse syntymään. Erot vastaajien käsityksissä perehdytyksen riittävydestä saattavat johtua vastaajajoukon heterogeenisyydestä koulutustaustojen osalta, sillä osa lienee käyttänyt järjestelmää esimerkiksi korkeakouluopinnoissaan, kun toisilla taas ei ole minkäänlaista taustaa sähköisen oppimisalustan käytöstä.

Teknisen toteutuksen tarkastelun osalta tulokset osoittivat, että valtaosa vastaajista kokee Puolustusvoimien mahdollistavan Pvmoodlen käytön ilman omaa internet-liittymää (71,2 % vastaajista). Toisaalta ainoastaan vajaa puolet vastaajista (44 %) oli sitä mieltä, että käyttö on mahdollista ilman omaa päätelaitetta. Järjestelmän käyttö on tehty mahdolliseksi ilman omaa liittymää ja laitetta tukeutumalla yksikössä olevaan langattomaan internetiin ja internet-tietokoneisiin. Tällä hetkellä laajamittaisen hyödyntämisen käytännön haasteeksi muodostuu kuitenkin internet-tietokoneiden vähäinen lukumäärä. Peruyksiköihin hankkeeseen liittyen aikanaan saatavilla tablettitietokoneilla saadaan aikaan merkittävä hyöty järjestelmän käytön tehostamisen osalta, sillä yhä useampi pääsee käyttämään järjestelmää samanaikaisesti.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuotiin esille Savolaisen (2013, 289) näkemys, jonka mukaan verkkojohtaminen ilmiönä perustuu organisaation sisäisen tiedon johtamiseen. Kyselytutkimuksella kerättiin tietoa vastaajien suhtautumisesta sähköisessä muodossa olevaan tietoon. Kokonaisuus linkittyy verkkojohtamisen teoriaan, jossa erityisesti virtuaalisten työyhteisöjen yhteydessä esiintyy paljon pohdintaa luottamuksen tärkeydestä ja sen edistämismahdollisuuksista. Kyselytutkimus osoitti, että vastaajat luottavat sähköisessä muodossa olevaan tietoon ja kokevat sähköisen asioinnin kuuluvan osaksi nyky-yhteiskunnan toimintatapoja. Peräti 91 % vastaajista ilmaisi luot-

tavansa Pvmoodlessa olevaan tietoon. Lisäksi vastaajat kokivat Pvmoodlessa olevan tiedon ajan-kohtaiseksi (64 % vastaajista) ja olennaiseksi (73 % vastaajista). Järjestelmän kautta välitetty tieto saavuttaa tarvitsijat kohtalaisesti, sillä 38,7 % vastaajista koki saavansa tiedon järjestelmän kautta ajoissa. Toisaalta joka neljäs vastaajista (25,2 %) oli väittämän kanssa eri mieltä kokien saavansa tiedon myöhässä.

Kyselytutkimuksella selvitettiin myös vastaajien käyttötottumuksia ja suhtautumista sähköisen viestikanavan eli Pvmoodlen käyttöön sekä käsityksiä sen soveltuvuudesta johtamistoimintaan yleisellä tasolla (kuviot 2 & 3). Noin puolet vastaajista (46,8 %) suhtautui asiaan myönteisesti, kun toisaalta taas järjestelmää soveltumattomana käyttötarkoitukseen piti ainoastaan 18,9 %. Neutraalin vastauksen (ei samaa eikä eri mieltä) antoi noin kolmannes eli 34,2 % vastaajista. Väittämään ”Pvmoodle on hyvä johtamistyökalu” vastauksista puolet olivat välillä 5-7 (50,5 %). Ainoastaan 14,4 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä (vastaukset välillä 1-3). Neutraalin vastauksen antoi 35,1 % eli edelleen noin kolmasosa vastaajista.



KUVIOT 2 & 3: Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen soveltuvuudesta johtamiseen (n=111).

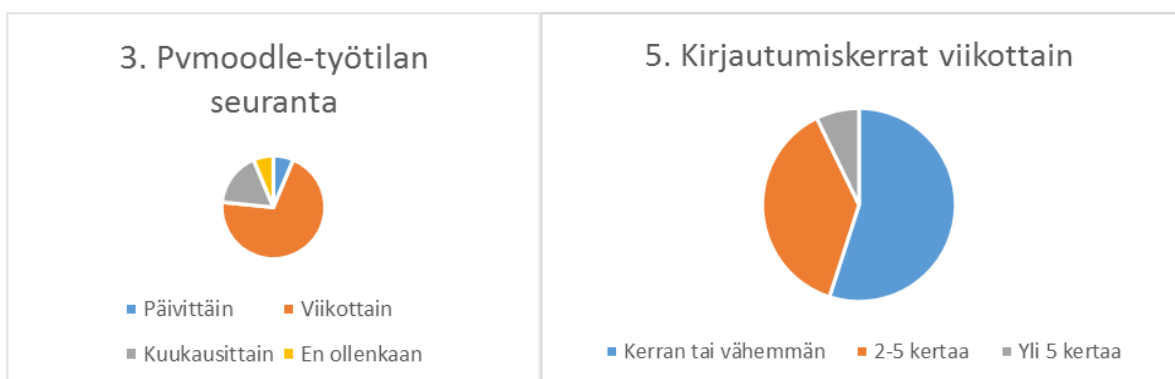
Nykyajan nuoriso on varsin rutinoitunut sähköisten viestikanavien käyttäjäryhmä. Liitteen 5 taulukoissa 11 ja 12 esitetty tieto kertoo varusmiesten hyödyntävän sähköisiä viestintäkanavia varsin laajasti niin keskinäiseen yhteydenpitoon, johtamistoimintaan kuin tiedon jakamiseenkin liittyen. Käyttöliittymänä ei kuitenkaan ole Pvmoodle vaan muut viestintään heidän mukaansa paremmin soveltuvat viestintäsovellukset. Varsinkin *WhatsApp*-mobiilisovellus on tulosten mukaan aktiivisessa käytössä varusmiesten kesken niin kasarmilla kuin vapaa-ajallakin. Tämä kertonee kuitenkin



kin omaa kieltään nykyihmisen vahvasta rutinoitumisesta ja voimakkaasta tahtotilasta sähköisten viestimien käyttöön.

Kyselytutkimuslomakkeessa selvitettiin järjestelmän käyttöä selvittämällä vastaajilta tietoja Pvmoodle-työtilan seuranta- ja käyttötottumuksista. Tieto on perusteltua ja arvokasta järjestelmän tulevaisuuden käytön suunnittelussa, sillä järjestelmän tehokas hyödyntäminen johtamistoiminnassa edellyttää allekirjoittaneen mielestä useamman kirjautumisen päivätasolla sekä mahdollisimman yksiselitteisen ohjeistuksen, jotta sähköistä reittiä pitkin käsketyt asiat löytävät perille ja tulevat toteutetuksi. Kuvioiden 4 ja 5 avulla on esitetty, kuinka usein vastaajajoukko kirjautuu Pvmoodleen ja seuraa perusyksikön työtilaa sekä toisaalta kuinka aktiivista heidän käyttönsä on viikkotasolla.

Kuvioista ilmenee, että 93,7 % vastaajista seuraa Pvmoodle työtilaa kerran viikossa tai harvemmin. Ainostaan 7,3 % vastaajista ilmoitti seuraavansa Pvmoodle- työtilaa päivittäin. Ainoastaan viisi henkilöä ilmoitti kirjautuvansa järjestelmään useamman kerran päivässä. Vastaajista 45 % kirjautuu järjestelmään kaksi kertaa tai enemmän viikossa, kun enemmistö eli 55 % vastaajista kirjautuu järjestelmään korkeintaan kerran viikossa. Vastaajista 55,9 % ilmoitti kirjautuvansa järjestelmään varuskunnassa. Lisäksi 45,9 % vastaajista ilmoitti hyödyntävänsä järjestelmän etäkäyttömahdollisuuksia kirjautumalla järjestelmään myös varuskunnan ulkopuolella viikonloppu- ja asiointivapaidensa aikana. Varusmiesten aktivoiminen järjestelmän käyttöön muodostunee keskeiseksi kehitettäväksi osa-alueeksi tulevaisuudessa, sillä järjestelmän täysipainoinen hyödyntäminen johtamiseen edellyttää järjestelmän aktiivista käyttöä ja perusyksikön työtilan jatkuvaa seuranta.



KUVIOT 4 & 5: Pvmoodle-työtilan seuranta ja kirjautumiskerrat viikkotasolla (n=111).

Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen edellyttää yksilöltä yhä enemmän sekä teknisiä valmiuksia että toisaalta itsensä ilmaisemiseen liittyviä viestintätaitoja (Aula & Jokinen 2007, 19). Etenkin vanhempien sukupolvien käsitysten mukaan nykyisen *internet-sukupolven* koetaan omaavan hyvät tietotekniset valmiudet. Näkemys vahvistui entisestään kyselytutkimuksen myötä, sillä tulokset osoittivat vastaajien kokevan järjestelmän käytön helpoksi, oli käyttöliittymänä sitten älypuhelin, tablettitietokone tai perinteinen tietokone. Lisäksi 57,7 % vastaajista piti Pvmoodlen käyttöliittymää enemmän helppo- kuin vaikeakäyttöisenä, kun vastaavasti ainoastaan 19,8 % oli päinvastaista mieltä. Vastaajista 73 % koki järjestelmän helpottavan tiedonhakua ja yli puolet vastaajista (60,4 %) ilmaisivat hakevansa tietoa mielellään Pvmoodlesta. Vastaajista noin puolet (52,2 %) koki, että tieto on helppo löytää järjestelmästä ja 58,6 % koki löytävänsä tarvitsemansa tiedon nopeasti. Taulukot 13 ja 14 (liite 5) osoittavat, että vastaajien käsitykset käyttöliittymän osalta jakaantuivat myös avointen kysymysten osalta. Tämä lienee ainakin osittain selitettävissä yksilöiden taustojen avulla, sillä taustoiltaan heterogeeninen vastaajajoukko omaa hyvinkin erilaiset taustat järjestelmän käytön osalta.

Kysyttäessä kehityskohteita järjestelmän ja sen käytön osalta vastaajat ilmaisivat haluavansa järjestelmään lisää sisältöä, nykyistä aktiivisempaa ja vuorovaikutuksellisempaa käyttöä sekä toisaalta mahdollisuutta käyttää järjestelmää mobiilisovelluksen kautta. Tulevaisuudessa käyttöliittymän toivotaan olevan käyttöominaisuuksiltaan käyttäjäystävällisempi ja näin ollen käytön esimerkiksi tiedonhakuun helpompaa. Ymmärrys siitä, mihin Pvmoodle soveltuu ja mihin se ei sovellu, tulevat varmasti kehittymään käyttötaitojen ja -kokemusten karttuessa. Vastaajat toivoivat lisäksi huolellisempaa perehdytystä ja ohjeistusta järjestelmän käyttöön liittyen. Käyttöliittymän selkeyden osalta huomionarvoista on, että kyselytutkimuksen teettämisen aikaan käytössä oli vielä vanha versio Pvmoodlesta, joka on tämän jälkeen päivittynyt.

## 5.2 Joustavat ja elämää helpottavat sähköisen varusmieshallinnon käytännöt

Kyselytutkimuksella selvitettiin vastaajien kokemia hyötyjä Pvmoodlen käytöstä varusmiespalveluksessa yleisellä tasolla (taulukko 10 liitteessä 5). Varusmiesten kokemaksi suurimmaksi hyödyksi osoittautuivat sähköisen asioinnin käytännöt varusmieshallinnon hoitamisessa. Pvmoodlen koettiin lisäksi helpottavan tiedonkulkua ja -saantia perusyksikössä. Sähköistä asiointia ja yhteydenpitoa kannattavat vastaajat luonnehtivat tapaa vähemmän byrokraattiseksi, elämää helpottavaksi ja ennen kaikkea nykyaikaiseksi. Sähköiset toimintatavat mielletään aikaa ja vaivaa säästä-

väksi, näppäräksi tavaksi hoitaa päivittäiset hallintoon liittyvät asiakokonaisuudet. Tutkimustulos on linjassa Wallinheimon ja Mäkitalon (2012, 9) toteamuksen kanssa, joiden mukaan teknologisten ratkaisuiden perimmäinen tarkoitus on helpottaa ihmisten päivittäistä työskentelyä ja viestintää ja motivoida työskentelemään aiemmista työtavoista poikkeavilla tavoilla. Verkkojohtamisen käytäntöjä Puolustusvoimien kantahenkilökunnan johtamisessa tarkastellut Nousiainen (2014) toteaa, että tietojärjestelmien työskentelyä nopeuttavat ja helpottavat ominaisuudet koetaan tervehdyskiksi myös Puolustusvoimien kantahenkilökunnan keskuudessa.

#### Taulukko 4

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä hallinnollisten asioiden hoitoon. (n=111, mainintoja 113).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Soveltuva ja helppokäyttöinen	56
Asioiden hoitoa nopeuttava	18
Etuna ajankohdasta riippumaton käyttö	10
Ei osaa sanoa, ei ole kokeillut	16
Muu	13

Taulukossa 4 on esitetty avoimien kysymysten perusteella muodostetut kuvauskategoriat vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä varusmieshallintoon. Huomionarvoista on se, että avoimissa vastauksissa oli jopa 50 mainintaa järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja soveltuvuudesta varusmieshallinnon hoitamiseen. Sähköisen hallinnoinnin käytänteet koettiin lisäksi asioiden hoitoa nopeuttavaksi. Vastausten perusteella sähköisen asioinnin hyviin puoliin lukeutui myös ajankohdasta riippumaton asioiden hoitaminen, eli hallinnollisia asioita pystyy hoitamaan sähköisesti kantahenkilökuntaan kuuluvan esimiehen tai yksikön johdon ollessa tavoittamattomissa. Tulokset puoltavat Puolustusvoimien digitalisaatiokonseptissa julkilausuttua tavoitetta, jonka mukaan digitalisaation ja teknologisten ratkaisuiden mahdollistamin toimintatavoin tavoitellaan asiakaslähtöistä asioiden sujuvampaa hoitamista. Kysyttäessä ”Millaisena koet Pvmoodlen käytön päivittäisten hallinnollisten asioiden (esimerkiksi pienvahinkoilmoitukset, loma-anomukset, harjoitusvapaa-anomukset) hoitoon?”, pääosa vastaajista (84,7 %) koki Pvmoodlen käytön positiivisena asiana. Kyselyyn vastanneista 15,3 prosenttia ei ollut oman käsi-

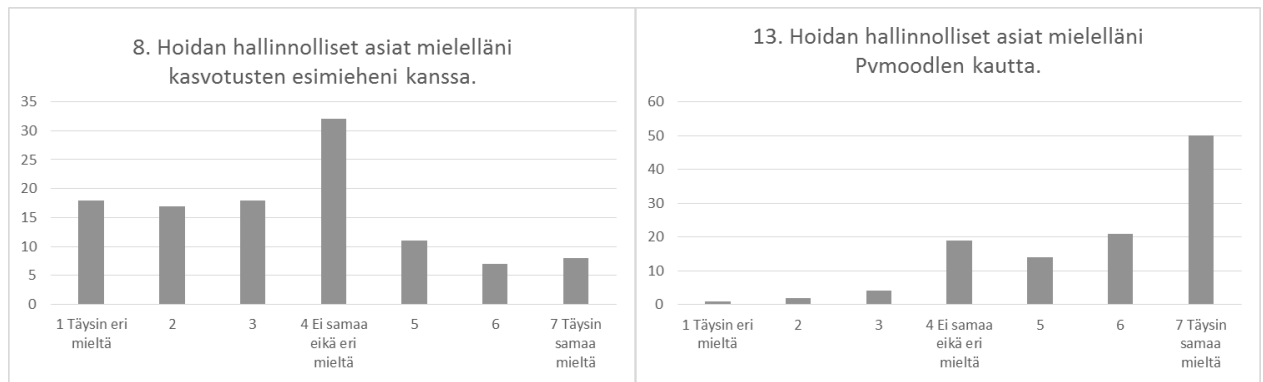
tyksensä mukaan hyödyntänyt Pvmoodlea hallinnollisessa asioinnissa. Kuvauskategorioiksi muodostuivat helppokäyttöisyys, riippumattomuus ajasta ja paikasta, asioinnin nopeutuminen sekä asioinnin helppous. Pvmoodlen käyttöönotto on helpottanut ja tehostanut varusmieshallinnon toteutusta edistäen muun muassa tehokkaan tiedonhaun, tiedon tallentamisen ja kommunikoinnin käytäntöjä ja näin ollen luoden tuottavampia toimintaprosesseja. Alla esitetyt käsitykset osoittavat, että muutos ei ole ollut vain tekninen, toimintaprosessien muutokset ja uudenlaisten prosessien syntyminen ovat muokanneet myös organisaation sosiaalista toimintaa ja vallitsevaa kulttuuria.

*”Pvmoodlen käyttäminen hallinnollisiin asioihin on kätevää, ilmoitukset yms. pystyy tekemään milloin vain ja mahdollisimman pian kun tarve tai tieto ilmoituksen tekemiseen ilmenee. Pvmoodle on mielestäni yksinkertainen käyttöliittymä, mutta tarvitsemamme tieto on laitettu liian monen klikkauksen päähän.” (Varusmies nro 42)*

*”Minun mielestäni se toimii paremmin, kuin erilaisten lappujen ja anomusten toimittaminen kouluttajalle. Myös sellaisten henkilöiden on helpompi hoitaa asioita pvmoodlen kautta, joilla on korkeempi kynnys tavoittaa kouluttajat.” (Varusmies nro 6)*

Käsityksistä ilmenee lisäksi myös teknologiavälitteisyyden mahdollistama asioiden joustavampi hoitaminen. Näkemys saa tukea verkkojohtamisen teoriasta, sillä myös Aulan ja Jokisen (2007, 18) tutkimuksessa esille nousi verkkojohtamisen käytäntöjen seurauksena koettu joustavuuden lisääntyminen. Mielenkiintoista heidän tutkimuksessaan oli se, että vastaajat kokivat verkkojohtamisen käytäntöjen lisäävän työnteon joustavuutta vaikka varsinainen etätyöskentelyn määrä ei lisääntyisi.

Vastaukset väittämiin ”Hoidan hallinnolliset asiat mielelläni kasvotusten esimieheni kanssa.” ja ”Hoidan hallinnolliset asiat mielelläni Pvmoodlen kautta.” muodostivat alla kuviossa 6 ja 7 esitetyt vastausjakauman. Vastaajista melkein puolet (47,7 %) oli enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä väittämän ”Hoidan hallinnolliset asiat mielelläni kasvotusten esimieheni kanssa” kanssa. Ainoastaan 23,4 % vastaajista oli kasvotusten asioinnin kannalla. Tulokset osoittavat, että valtaosa varusmiehistä hoitaa hallinnolliset asiat enemmän sähköisesti kuin kasvotusten. Löydös on itsessään varsin mielenkiintoinen ja saattaa liittyä Puolustusvoimien tiukkaan säätelyyn ja vahvasti hierarkkiseen organisaatioon, jossa kantahenkilökunta näyttäytyy varsin etäisenä erityisesti miehistön jäsenille. Tämä itsessään kuitenkin osoittaa jo tarpeen sähköisten palveluiden tuottamiselle nykyajan varusmiehelle.



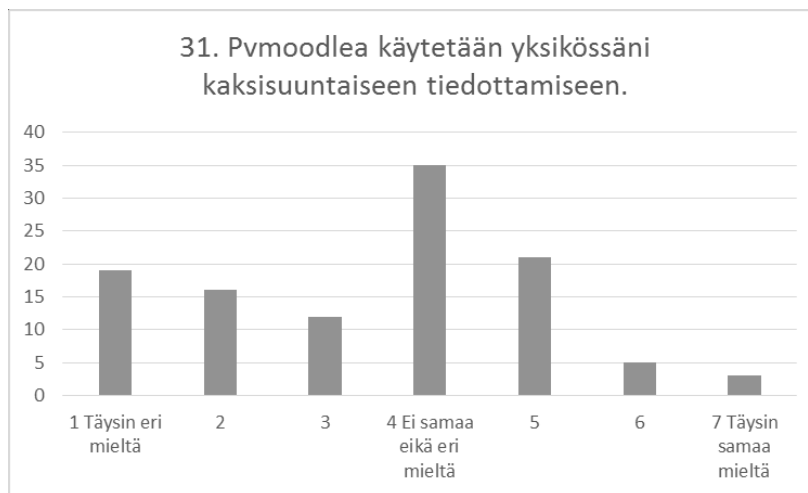
KUVIOT 6 & 7: Vastaajien käsityksiä hallinnollisten asioiden hoidosta (n=111).

Järjestelmän käytettävyyteen johtamistoiminnassa vaikuttavat järjestelmän käyttöperiaatteet, luotu sosiaalisen kanssakäymisen verkosto, joka mahdollistaa henkilöstön keskinäisen tavoitettavuuden ja viestinnän. Tiedonkulun osalta vastaajien käsityksissä esiintyi runsasta vaihtelua. Vastaajista 58,5 % koki saavansa tiedon Pvmoodlen tulleesta tiedosta vertaisilta, 43,2 % itse työtilaa seuraamalla, 37 % varusmiesjohtajilta ja 26,1 % kantahenkilökunnalta. Edellä mainitut tiedot osoittavat, että tällä hetkellä järjestelmän käytölle ei ole olemassa selkeää ohjeistusta. Tieto saavuttaa näin ollen tarvitsijan satunnaisesti eri kanavia pitkin.

Vastaajista valtaosa (86,5 %) koki pääsevänsä järjestelmään aina halutessaan. Tätä ominaisuutta voidaan pitää järjestelmän ehdottomana vahvuutena ja lisäarvoa tuovana tekijänä varusmieskoulutuksessa. Ajasta ja paikasta riippumaton asiointi ja työskentely ovat teoriassa voimakkaasti esille tulleita asiakokonaisuuksia ja luettavissa sähköisen johtamisen ehdottomiksi vahvuuksiksi. Sähköinen asiointiportaali parantaa henkilöstön tavoitettavuutta ja tiedon saavutettavuutta niin harjoitus- ja palvelusvapailla kuin lomilla ja sotaharjoitusten pirstomalla koulutuskaudellakin. Keskeiseksi pohdinnaksi muodostuu kuitenkin teoriassakin esille tullut työ- ja vapaa-ajan erottelu toisistaan, eli kuinka paljon varusmiestä voidaan velvoittaa seuraamaan työtilaa palvelusvapaidensa aikana.

### 5.3 Perusyksikön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen uudelleen ajattelua

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kokonaisuuksien osalta kyselytutkimuksella selvitettiin käyttökokemuksia ja käsityksiä järjestelmän käytettävyydestä perusyksikön eri henkilöstöryhmien, eli miehistön, varusmiesjohtajien ja kantahenkilökunnan väliseen yhteydenpitoon. Vastausten voidaan mieltää jakautuneen kahtia, sillä siinä missä osa vastaajista asioi mielellään sähköistä viestintä pitkin, osa on vankkumattomasti perinteisen, kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen kannalla. Vastaajien mukaan erityisen hyvää sähköisessä johtamisessa oli ajasta ja paikasta riippumaton yhteydenpito perusyksikön muihin toimijoihin sekä tiedon muuttumattomuus ja säilyvyys käytettäessä järjestelmää johtamiskanavana. Toisaalta vastaajat kokivat kasvotusten asioinnin luontevammaksi ja helpommaksi, sillä näin pystyy heidän mukaansa varmistumaan paremmin viestin perille menemisestä. Myös Aulan ja Jokisen (2007, 83) tutkimuksessa, teknologian välittäjäluonteesta johtuen, riski väärinymmärryksiin ja tulkinnanvaraisuuteen on suuri. Esimiehen etääntyminen vähenevän vuorovaikutuksen seurauksena ja alaisen muuttuminen kasvottomaksi esimiehen silmissä olivat keskeisimmät esille nousseet uhkakuvat.



KUVIO 8: ”Pvmoodlea käytetään yksikössäni kaksisuuntaiseen tiedottamiseen.” (n=111).

Kuviosta 8 ilmenee ristiriidat vastaajien käsityksissä Pvmoodlen avulla toteutetun viestinnän laadusta. Vastaajista 42,3 % oli eri mieltä väittämän ”Pvmoodlea käytetään yksikössäni kaksisuuntaiseen tiedottamiseen” kanssa. Toisaalta 26,1 % oli väittämän kanssa samaa mieltä. Käsitysero-

jen taustalla saattaa olla tulkintaeroja siitä, mitä kaksisuuntaisella tiedottamisella tarkoitetaan. Osa vastaajista on saattanut käsittää hallinnon hoitamisen kaksisuuntaisena. Tutkijan käsityksen mukaan Pvmoodlea ei käytetä kaksisuuntaista vuorovaikutusta tukevalla tavalla, vaan yksikön työtilan käyttö painottuu pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin suuntautuvaan yksipuoliseen tiedottamiseen. Kehityspotentiaali kaksipuolisen vuorovaikutuksen lisäämiseen on kuitenkin olemassa, sillä teknisiltä ominaisuuksiltaan Pvmoodle mahdollistaa vuorovaikutuksen syntymisen niin oman majoitustuvan, joukkueen kuin koko komppaniankin sisällä.

### 5.3.1 Kantahenkilökunnan ja varusmiesten välinen viestintä

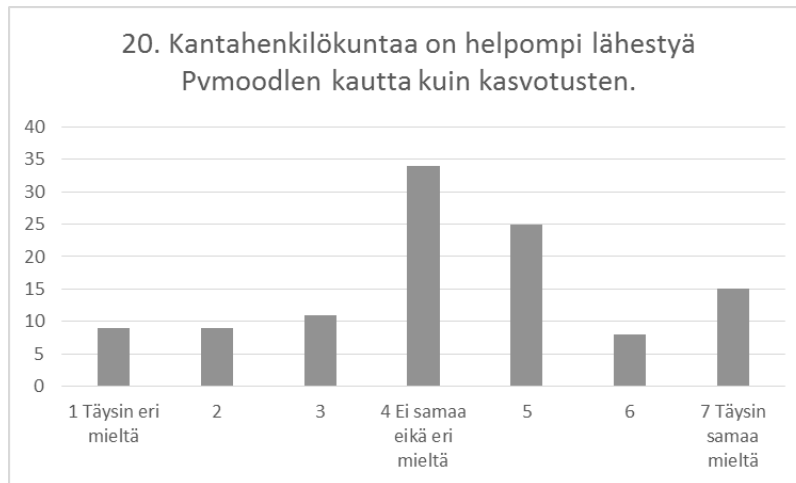
Vastaajat kokivat Pvmoodlesta olevan hyötyä kantahenkilökunnan ja varusmiesten väliseen yhteydenpitoon, vaikka toisaalta esille nostettiin myös uhkakuvia lisääntyneeseen sähköiseen vuorovaikutukseen liittyen. Alla on esiteltynä toisistaan poikkeavia, jopa päinvastaisia näkökulmia edustavia käsityksiä, jotka kuvastavat hyvin vastaajajoukon käsityksissä esiintyvien eroavaisuuksien kirjoa. Käsityksistä ilmenee myös Aulan ja Jokisen (2007, 29) tutkimuksessa esille noussut pelko siitä, että teknologian hyödyntäminen korvaa liiaksi kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

*”Mielestäni perusyksikön johtoa on helpompi lähestyä pvmoodlen kautta ja mielestäni asiointi verkossa on kätevää myös sen takia, että mahdollinen vuorovaikutus jää ylös ja tarvittavat tiedot pystyy tarkistamaan keskusteluhistoriasta (ainakin toivottavasti). Kynny lähestyä yllämainittuja henkilöitä kohtaan madaltuu jos käyttää pvmoodlea.” (Varusmies nro 42)*

*”Se saattaa hieman etäännyttää johdon ja alaisten välejä.” (Varusmies nro 76)*

Taulukossa 5 (liite 5) on esitetty vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä yhteydenpitoon perusyksikön johdon kanssa. Käsitysten välillä esiintyi eroavaisuuksia, sillä toisaalta siinä missä osa vastaajista (15 mainintaa) koki Pvmoodlen olevan helpompi sekä henkilöstön tavoitettavuutta parantava tapa lähestyä esimiestä, osa koki edelleen kasvotusten asioinnin luontevammaksi (17 mainintaa). Pvmoodlen välityksellä tapahtuvaa viestintää luonnehdittiin lisäksi nopeaksi, helpoksi ja toisaalta soveltuvaksi tavaksi viestiä organisaatiopuussa ylöspäin (21 mainintaa). Positiivisena asiana koettiin myös tiedon säilyminen sähköisessä muodossa eli tiedon dokumentoituminen järjestelmään. Vastaajista 34 ei osannut sanoa kantaansa kysymykseen, sillä he eivät olleet käyttäneet järjestelmää kyseiseen tarkoitukseen tai eivät olleet tietoisia järjestelmän soveltuvuudesta viestintään. Teoriaosuudessa tiedon säilyminen koettiin verkkoviestinnän yhdek-

si merkittävimmistä eduista (Åberg 2006, 116) ja toisaalta dokumenttien hallinnan yhtenä organisaation hallinnon perustekijöistä, jonka saralla verkkoympäristö mahdollistaa tiedon jalostaminen ja jakamisen edelleen. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 68).



KUVIO 9: "Kantahenkilökuntaa on helpompi lähestyä Pvmoodlen kautta kuin kasvotusten." (n=111).

Kuvio 9 osoittaa osan vastaajista kokevan helpommaksi lähestyä kantahenkilökuntaa Pvmoodlen välityksellä. Kysyttäessä Pvmoodlen soveltuvuudesta yhteydenpitoon ja viestintään kantahenkilökunnan kanssa, saattoi huomata mielipiteiden selvän jakaantuneisuuden, osan vastaajista asioidessa henkilökunnan kanssa mieluummin kasvotusten ja toisten taas sähköisen palvelun kautta. Taulukossa 6 on esitelty vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä yhteydenpitoon kantahenkilökuntaan kuuluvan esimiehen kanssa. Kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että Pvmoodle soveltuu sekä esimiehen johtamisen että viestinnän mutta myös tiedonjakamisen kanavaksi. Osa vastaajista kokee, että järjestelmää voisi käyttää enemmän vuorovaikutuksellisemman keskustelufoorumin tyyliä.



## Taulukko 6

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä viestintään kantahenkilökunnan kanssa. (n=111, mainintoja 111).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Johtamis- ja viestintäkanava	29
Keskustelu/QA-foorumi	22
Parempi tavoitettavuus	22
Hallinto	6
Ei osaa sanoa	9
Muu	23

Järjestelmän hyödyntäminen viestintään mahdollistaa myös paremman tavoitettavuuden etenkin silloin, kun henkilökuntaan kuuluva esimies ei ole työpaikalla. Ajasta ja paikasta riippumaton yhteydenpito nousee esiin myös verkkojohtamisen teoriassa, sillä esimerkiksi Kauppi (2009, 84) toteaa tutkimuksessaan virtuaalisten viestintätyökalujen esimiestyötä helpottaviksi ja tehostaviksi johtamisen ominaisuuksiksi muun muassa tiedon jakamisen helppouden, tasapuolisuuden, työtehtävien jakamisen helppouden, henkilöstön tavoitettavuuden paranemisen sekä sähköisten tietovälineiden mahdollistaman nopean reagoinnin. Toisaalta suoraa asiointiyhteyttä Pvmoodlen kautta kouluttajaan ei tämänhetkisellä käytöllä kuitenkaan saa, sillä vain joka kolmas (29,7 %) vastaajista koki tavoittavansa kantahenkilökuntaan kuuluvan esimiehensä Pvmoodlen kautta.

*”Todella kätevä työkalu joka säästää paperityötä sekä mahdollistaa asioiden hoitamisen kantahenkilökunnan työaikojen ulkopuolella.” (Varusmies nro 37)*

*”Hallinnolliset asiat saattaa olla helpompi tehdä pvmoodlessa, mutta itse suosin varsin-kin loma-anomusten ja harjoitusvapaiden hoitamista kasvotusten, jotta voisi olla ”varmempi” anomusten pitävyydestä. (Varusmies nro 67)*

Mieluummin kasvotusten asioivat perustelivat kantaansa sillä, että omat näkemykset saa viestittyä paremmin ja varmemmin perille kasvotusten esimiehen kanssa. Käsitykset ovat ristiriidassa teoriaosuudessa esiin nostetun Åbergin (2006, 116) näkemyksen kanssa, jonka mukaan verkkojohtaminen sopii hyvin tilanteeseen, jossa välitetään eksaktia tietoa. Toisaalta tulos on linjassa Nousiaisen (2014) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin asioiden selostamisen olevan vaikeampaa

verkkojohtamisen keinoin. Vastaajien keskuudessa esiintyi lisäksi epävarmuutta sisällön oikeasta tulkinnasta.

*”Ei ole luonteva tapa, ei tiedä milloin saa vastaukset. Luontevampaa ja tehokkaampaa kasvotusten.” (Varusmies nro 3)*

Verkkojohtamisen teoriassa keskeisenä pohdintana ja eri näkemysten välinen vuoropuhelu keskittyy verkon välityksellä tapahtuvan johtamisen viestinnän rikkauteen verrattuna perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen. Perinteistä johtamistoimintaa puolustetaan usein vetoamalla parempaan vuorovaikutuksellisuuteen sekä elein ja ilmein tapahtuvan viestinnän helppouteen ja yksiselitteisyyteen. Osa tutkijoista kokee, että eleet ja ilmeet takaavat paremman viestin perille menemisen. Toisaalta taas verkkojohtamisen kannalla olevat kokevat, että verkkojohtamisen keinoin päästään nykyteknologian keinoin yhtä vuorovaikutukselliseen johtamiseen. Kaupin (2009, 44) mukaan kriittisissä tilanteissa on kuitenkin syytä tukeutua perinteiseen *face-to-face*-viestintään. Vaikka tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa organisaatioiden toimintojen ja viestinnän siirtämisen teknologiavälitteiseksi pyrkimyksenä tehostaa organisaation toimintaa, alla esitetyt käsitykset osoittavat, että johtamisen kannalta kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään edelleen merkityksellisenä.

*”Se vähentää heidän kanssaan kanssakäymistä mikä on minusta huono juttu.” (Varusmies nro 54)*

Osa vastaajista koki, että sähköisen asioinnin myötä esimies saattaa etäännyä alaisestaan. Vastaajien keskuudessa esille noussut huoli alaisen etääntymisestä esimiehestään nousi esille myös Severinkankaan ja Kivilahden (2008) tutkimuksessa, jossa sähköisen johtamisen haittoina pidettiin mahdollisuutta esimiehen ja alaisen välien kasvamiseen ja etääntymiseen. Vastaajien keskuudessa esiintyi teoriassakin (Nousiainen 2014) esille noussut huoli siitä, että alaisesta tulee kasvoton esimiehen silmissä. Lisäksi Nousiaisen (2014) tutkimuksessa vastaajat pitivät verkkojohtamisen huonoina puolina heikentynyttä vuorovaikutusta sekä ihmisten välisen kanssakäymisen köyhtymistä ja näistä seuraavaa luottamuksen sekä yhteisöllisyyden heikentymistä. Teoriassa esiintyi myös näkemyksiä, joiden mukaan sähköisen johtamisen käytännöt mahdollistavat esimiehelle alaistensa välttelyn. Myönteisesti sähköiseen viestintään suhtautuvat perustelivat kantaansa taas asioinnin helpottumisella ja nopeutumisella sekä kirjallisen asiatiedon dokumentoitumisella jär-

jestelmään. Sähköisen asioinnin koettiin myös parantavan esimiehen tavoitettavuutta sekä helpottavan lähestymistä ja asioiden hoitoa.

*”En ole päässyt vielä varusmiehenä kunnolla käyttämään Pvmoodlea, mutta uskon tässä olevan myönteiset vaikutukset. Niin kuin yleensäkin nuorten internet-käyttäytymisessä huomaa, että asioita uskaltaa helpommin kertoa ruudun takaa.” (Varusmies nro 64)*

Edellä mainittu käsitys nostaa esille yhden nyky-yhteiskunnassa esiintyvistä ilmiöistä, jossa diginatiiville tuntuu olevan helpompi ilmaista itseään sähköisillä foorumeilla, oli sitten kyseessä yleisön mielipidepalsta, blogiteksti tai julkinen keskustelufoorumi. Vaikuttaa lisäksi siltä, että sähköisillä foorumeilla uskalletaan ilmaista oma mielipiteensä rohkeammin kuin kasvotusten vuorovaikutuksessa. Tietokonevälitteinen viestintä saattaa tältä osin jopa edistää perusyksikön sisäistä vuorovaikutusta, sillä verkko-oppimisympäristö tarjoaa tasa-arvoisen ympäristön, jossa lähitilanteissa usein hiljaiseksi jäävät yksilötkin saavat mahdollisuuden tuoda mielipiteitään julki (Manninen & Nevgi 2000, 102). Sähköinen foorumi tarjoaa hierarkkiseen sotilasyhteisöön vaihtoehtoisen ympäristön, jossa perusyksikön henkilöstöt pystyy tasavertaiseen, henkilöstöryhmästä riippumattomaan keskinäiseen viestintään.

### 5.3.2 Varusmiesten keskinäinen viestintä

Pvmoodle voidaan mieltää myös perusyksikön varusmiesten keskinäistä viestintää ja vuorovaikutusta edistävänä tilana, mikäli käyttäjät saadaan rohkaistua järjestelmän täysipainoiseen hyödyntämiseen. Kyselytutkimus osoitti, että tällä hetkellä Pvmoodlea ei kuitenkaan käytetä miehistön ja varusesimiesten väliseen kommunikointiin. Verkkoviestintä ja sähköinen foorumi koettiin kuitenkin mahdollisuutena ja erityisen hyödyllisinä tilanteissa, joissa varusesimiehellä odotettiin kannanottoa hänen ollessa alaisensa tavoittamattomissa. Edellä mainittu tilanne saattaisi tulla kyseeseen toisen osapuolen ollessa esimerkiksi palvelusvapaalla, sotaharjoituksessa tai komennuksella.

*”Sama kuin edellisessä, eli viestintämahdollisuus Varusmiesjohtajia on helpompi lähestyä kuin kantahenkilökuntaan kuuluvia. Tästä voisi olla hyötyä esim. lomilla, jos tulee pakottava tarve kysyä jotain kriittistä. Muut hoidettaisiinkin kasvotusten vaikka tuvassa.” (Varusmies nro 61)*

Edellä esitetty käsitys kuvaa vastaajien myönteistä suhtautumista varusmiesten keskinäiseen viestintään sähköistä kanavaa pitkin. Esille nostettiin järjestelmän mahdollistama ominaisuus, joka mahdollistaa paikasta ja ajasta riippumattoman yhteydenoton. Siinä missä osa vastaajista koki ominaisuuden hyödylliseksi, oli osa vakaasti sitä mieltä, että varusesimiehen kanssa ei ole tarpeen viestiä sähköistä kanavaa pitkin. Vastaajista jopa 40,5 % ilmaisi, ettei tavoita varusesimiestään järjestelmän kautta. Taulukossa 7 on esitetty vastaajien käsityksiä järjestelmän käyttömahdollisuuksista miehistön ja varusmiesjohtajien väliseen yhteydenpitoon. Huomionarvoista on se, että siinä missä vastaajat kokivat Pvmoodlen soveltuvan kantahenkilökunnan viestinnän ja johtamisen kanavaksi, voisi se varusmiesten keskinäiseen yhteydenpitoon ja viestintään soveltua paremmin vuorovaikutuksellisempänä ja kahdensuuntaisen viestinnän mahdollistavana keskustelu/QA-foorumina.

#### Taulukko 7

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä viestintään varusesimiehen kanssa. (n=111, mainintoja 111).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Keskustelu/QA-foorumi	48
Johtamiskanava	11
Ei tarvetta	12
Ei osaa sanoa	11
Muu	29

Valtaosan kyselyyn vastanneiden mielestä Pvmoodle soveltuisi parhaiten keskustelu- ja QA-foorumimaiseen käyttöön, jossa vanhemmat varusmiehet voisivat jakaa tietoa palvelukseen liittyen ja vastaavasti nuoremmat sotilashenkilöt voisivat ottaa esille mieltään askarruttavia asioita. Pvmoodlen hyödyntämistä johtamiskanavana kannatti 11 henkilöä. Vastaajista 12 ei kokenut tarvetta Pvmoodlen käytölle varusmiesten kesken tapahtuvalle johtamistoiminnalle ja 11 ei osannut muodostaa mielipidettään esitettyyn kysymykseen.

Varusesimiehet puolestaan kannattivat Pvmoodlen käyttöä johtamisen kanavana. Taulukossa 9 (liite 5) on esitelty varusesimiesten käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä viestintään alaistensa kanssa. Varusesimiesten keskuudessa suurimman kannatuksen (13 mainintaa) sai Pvmoodlen käyttö johtamiskanavana. Järjestelmän käyttö keskustelufoorumimaiseen viestintään sai seitsemän mainintaa. Seitsemän henkilöä eivät kokeneet tarvetta johtaa alaisiaan sähköistä kanavaa pitkin.

*”Myös alaisia on helpompi lähestyä ja ehkä tulee annettua fiksumpi vastaus, kun saa miettimällä muodostaa oikeanlaisen vastauksen eikä vaan ohimennen sanomalla. Siellä voi myös helpommin antaa tärkeimpiä ohjeita esim. P-kauden alkuun.” (Varusmies no 6)*

Sähköistä viestinnän eduiksi mainittiin esimerkiksi se, että sen keinoin alaisten esittämiin kysymyksiin pystytään valmistautumaan paremmin kuin *ad hoc* -tilanteissa. Teoriassa vastaavia käsityksiä esiintyi käytettäessä Moodlea korkeakouluopetuksessa, sillä sekä Picciano (2006, Ubellin 2010, XL mukaan) että Manninen ja Nevgi (2000, 98) totesivat asynkronisen viestinnän antavan sekä opettajalle että oppilaalle enemmän aikaa perehtyä aiheeseen, reflektoida ja rakentaa uusia näkökulmia sekä muodostaa perusteltu, argumenttiin perustuva kanta asiaan ennen vastauksen antamista.

*”Tiedottamalla asiat sinne, ikään kuin sähköinen ilmoitustaulu, mistä on helppo lukea tiedotteista ja yhteisistä asioista.” (Varusmies nro 52)*

*”Mielestäni Pvmoodle on jo vanhanaikainen viestintäväline vertaisviestintään. Sosiaalinen media on ajanut ohi jo aikapäiviä sitten. (Varusmies nro 59)*

Valtaosan kyselyyn vastanneiden mielestä Pvmoodle soveltuisi parhaiten keskustelufoorumimaiseen käyttöön, jossa varusmiehet voisivat pitää yhteyttä ja keskenään keskustella palvelukseen liittyvistä asioista. Vastaukset osoittivat, että varusmiehet pitävät aktiivisesti keskenään yhteyttä myös muilla, yhteydenpitoon heidän mukaansa soveltuvammilla keinoilla. Järjestelmän käyttöä tiedonjakokanavana esitti kuusi henkilöä, kun taas 13 henkilöä ei kokenut tarvetta Pvmoodlen käytölle vertaisviestinnässä. Tutkija toi aiemmin julki Mannisen ja Nevgin (2000, 102) näkemyksen, jonka mukaan tietokonevälitteinen viestintä saattaa jopa edistää perusyksikön sisäistä vuorovaikutusta tarjoten tasa-arvoisen ympäristön, jossa hiljaisemmatkin yksilöt saavat mahdollisuuden tuoda mielipiteitään julki. Taulukossa 8 (liite 5) on esitelty vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä vertaisviestintään.

## 5.4 Johtopäätökset

Johtopäätöslukuun tutkija on pyrkinyt kokoamaan tulosten perusteella tehdyt keskeiset johtopäätökset alatutkimuskysymyksittäin. Vastaajien kommentit sisälsivät lisäksi paljon aineksia, joihin tutkija olisi voinut uppoutua vuosikausiksi ja joita analysoimalla hän olisi voinut edelleen syventää ymmärrystään varusmiesten ajatuksista verkkojohtamiseen liittyen. Tutkimuksen empiirisen osan yhteenveto on hyvä alustaa kertaamalla tutkimuksen tavoite, joka oli selvittää, miten Pvmoodlea kannattaa käyttökokemusten perusteella varusmiesten näkökulmasta hyödyntää perusyksikön johtamistoiminnassa. Tutkijan pyrkimyksenä oli muodostaa verkkojohtamisen teoriaan ja empiriaan nojaava, mahdollisimman totuudenmukainen käsitys verkkojohtamisen käytön mahdollisuuksista perusyksikön johtamisessa.

Kyselytutkimus osoitti, että tällä hetkellä Pvmoodlen käyttö on vielä vähäistä ja sitä hyödynnetään pääosin varusmieshallinnon tukitoimintona sekä toisaalta lisääntyvissä määrin myös varsinaisessa käyttötarkoituksessaan koulutuksen tukena. Pvmoodlen kautta varusmies hoitaa loma-, harjoitus- ja palvelusvapaakäytännöt ja suorittaa pienvahinkomenettelyn sekä toisaalta esimerkiksi aliupseerilinjalla palauttaa kirjallisia oppimistehtäviä. Sähköistä ilmoitustaulua ei ole hyödynnetty tiedon jakamisessa aktiivisesti. Leimaavaa järjestelmän käytölle on lisäksi vähäinen työtilan seuranta ja yksisuuntainen, ylhäältä alaspäin suuntautuva, tiedotusluontoinen viestintä. Voidaan näin ollen helposti todeta, että järjestelmän täyttä hyötypotentiaalia ei nykykäytöllä ole vielä saavutettu.

Vastaajien käsityksistä ilmeni lisäksi, että annettu käyttökoulutus ja ohjeistus Pvmoodlen käyttöön on ollut riittämätön, jonka seurauksena tietämys järjestelmän käyttömahdollisuuksista on muodostunut vajavaiseksi. Järjestelmän tekninen käyttö onnistuu pääsääntöisesti ongelmitta, mutta puutteellinen ohjeistus näkyy epätietoisuutena järjestelmän käyttömahdollisuuksista ja toisaalta kantahenkilökunnan tahtotilasta asioida ja viestiä sähköistä kanavaa pitkin. Tutkimuksen voidaan kuitenkin tulkita vahvistaneen tutkijan ennakkokäsitystä digiajan nuorten hyvistä tietoteknisistä valmiuksista, rutinoitumisesta sähköisten järjestelmien käyttöön sekä myönteisestä tahtotilasta hyödyntää toiminnassaan sähköisiä tietojärjestelmiä. Kyselytutkimus osoitti myös, että vastaajat luottavat sähköisessä muodossa olevaan tietoon ja haluavat hyödyntää sähköisiä palveluita varusmiespalvelukseensa liittyen. Kuvassa 3 on esitetty koonnos vastaajien käsityksistä Pvmoodlen käytön nykytilasta ja suhtautumisesta Pvmoodlen mahdollistamiin sähköisen asioinnin käytäntöi-

hin. Tutkija on pyrkinyt värein havainnollistamaan Pvmoodlen nykykäytön kehityskohteita (punainen) sekä toisaalta verkkojohtamisen käytäntöjä edistäviä osa-alueita (vihreä).



KUVA 3: Vastaajien asenteet ja valmiudet sekä kuvaus järjestelmän käytön nykytilasta.

Vastaajat suhtautuivat verkkojohtamisen ja Pvmoodlen kautta tapahtuvan sähköisen asioinnin käytäntöihin kaksijakoisesti, mutta kuitenkin varsin avoimin mielin. Pvmoodle koetaan varusmiespalvelusta helpottavaksi järjestelmäksi suurimpien hyötyjen näyttäytyessä varusmieshallinnon hoitamisessa sekä tiedonjakamisen ja -kulun helpottumisessa. Tiedon koetaan saavuttavan paremmin kohteensa, kun johtamisen tukena on sähköinen viestintäkanava. Toisaalta myös asioiden käsittelyn viive pienenee, kun asioiden hoitaminen ei ole esimerkiksi kantahenkilökunnan työaikoihin sidottua. Kyselytutkimus tuotti varsin erilaisia käyttösovelluksia tulevaisuuden käytölle, sillä siinä missä sen koettiin soveltuvan käytettäväksi suorana johtamiskanavana, osa vastaajista koki järjestelmän soveltuvan myös QA- ja keskustelufoorumimaiseen käyttöön, jossa eri toimijat voivat viestiä palvelukseen liittyvissä asioissa. Sähköinen ilmoitustaulukäytäntö koettiin hyödylliseksi, sillä sen koettiin mahdollistavan paremman tavoitettavuuden ja tiedonkulun perusyksikön henkilöstön keskuudessa.

Varusmieshallinnon sähköisen hoitamisen osalta keskeisimpänä hyötynä esille nousi ajasta ja paikasta, sekä toisaalta kantahenkilökunnan työajoista, riippumaton asioiden hoitaminen. Erityisen käyttökelpoiseksi varusmiehet kokivat sähköisen asiointifoorumin, kun kantahenkilökuntaan kuuluva läheisin esimies tai yksikön johtoon kuuluva henkilö ei ole paikalla. Täysimääräisesti hyödynnettynä sähköisen asioinnin käytäntein onkin mahdollista lyhentää poissaoloista johtuvaa aikaviivettä. Hallinnollisten asioiden hoidon osalta vastaajat kokivat lisäksi Pvmoodlen olevan helppokäyttöinen ja nopeuttavan päivittäisten hallinnollisten asioiden hoitoa. Kuvassa 4 on esitetty koonnos kyselyyn vastanneiden käsityksistä Pvmoodlen hyödyntämismahdollisuuksista ja käyttösovelluksista perusyksikön johtamistoimintaan liittyen. Tutkija on pyrkinyt havainnollistamaan kuvassa esiintyviä osa-alueita jakamalla ne kuuluvaksi joko hallinnon (vihreä) tai viestinnän ja vuorovaikutuksen kokonaisuuksiin. Hallinnon sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen kuvaamisella limittäisinä kokonaisuuksina, tutkija on halunnut kuvata vastaajien keskuudessa esiintynyttä vaihtelua osakokonaisuuksien sijoittumisessa kahden eri kokonaisuuden alle kuuluviksi.



KUVA 4: Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä perusyksikön johtamisessa.



Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat puutteen johtamisviestinnän toteuttamiselle Pvmoodlen kautta. Kyselyyn vastanneet varusmiehet hyödyntävät Pvmoodlea varsin vaihtelevasti osan ollessa merkittävän aktiivisia ja osan vähemmän aktiivisia. Huomioitavaa on lisäksi se, että pääosa vastaajista ilmaisi käyttävänsä järjestelmää ainoastaan kasarmialueella eikä sen ulkopuolella ollessaan palvelusvapaalla. Nykykäytöllä varusmies ei myöskään tavoita kantahenkilökuntaa tai varusmiesjohtajia järjestelmän kautta. Johtopäätöksenä voidaan helposti todeta, että tämän hetkellä käytöllä tiedon saavuttavuudesta ei voida mennä takuuseen ja sitä ei näin ollen voida hyödyntää primäärisenä johtamiskanavana.

Johtamistoiminnan vuorovaikutuksellisuuden osalta vastaajien mielipiteissä esiintyi merkittävää hajontaa, sillä vastaajien käsitykset olivat osittain jopa päinvastaisia keskenään. Keskeisenä johtopäätöksenä oli, että kasvokkain tapahtuva esimiehen ja alaisen kohtaaminen nähdään edelleen johtamisen kannalta ensiarvoisen tärkeänä, vaikka toisaalta myös teknologiavälitteisen kohtaamisen uskottiin olevan hyödyllistä joissain tilanteissa. Erityisen hyödylliseksi verkkoviestintä koettiin tilanteissa, joissa johtajalta odotettiin kannanottoa välittömästi, mutta fyysisen etäisyyden takia se on mahdotonta. Sähköisen järjestelmän ja verkkokäytäntöjen kannattajien keskuudessa Pvmoodlen käytön koettiin luovan mahdollisuuksia perusyksikön eri toimijoiden väliseen viestintään mahdollistaen paremman tavoitettavuuden myös kasarmialueen ulkopuolella. Kyselytutkimukseen vastanneiden mukaan sen lisäksi, että Pvmoodle soveltuu käytettäväksi johtamiskanavana, on sähköisellä palvelulla tilausta myös vuorovaikutuksellisempaa keskustelu- ja QA-foorumina käyttäjien keskuudessa.

Kyselytutkimuksen tuloksissa erityisen mielenkiintoinen löydös oli se, että valtaosa yksikön varusmiehistä ilmaisi asioivansa hallinnollisissa asioissa ennemmin sähköisesti kuin kasvotusten. Tulos lieene ainakin osittain selitettävissä vahvasti hierarkkisella Puolustusvoimien toimintaympäristöllä. Vastaajien keskuudessa nousi esille huoli siitä, että sähköisen johtamiskanavan käyttöönotto saattaisi etäännyttää esimiehen alaisesta tehden alaisesta kasvottoman esimiehen silmissä. Käsitysten jakautuneisuudesta kertoo toisaalta myös se, että siinä missä osa vastaajista koki verkkojohtamisen käytäntöjen edistävän perusyksikön sisäistä viestintää ja sen käytäntöjä vuorovaikutusmekanismeja tukeviksi, osa vastaajista suhtautui asiaan päinvastaisesti todeten, että sähköisen johtamisen kanava ei ole tarpeellinen perusyksikön toimintoihin liittyen.

## 6. POHDINTA

Johtamisella on sotatieteiden kentässä keskeinen rooli ja Maanpuolustuskorkeakoulun järjestämä johtamisen oppiaineen opetus valtakunnallisesti merkittävässä asemassa ainoastaan Aalto yliopiston tarjotessa yhtä laajan opintokokonaisuuden oppiaineen saralla. Lisäksi myös Puolustusvoimissa annettu käytännön johtajakoulutus on perinteisesti arvostettu siviilimaailmassa korkealle. Johtamisen tutkimusalan kentässä voidaan kuitenkin mieltää olevan selkeä tutkimuksellinen aukko, sillä Maanpuolustuskorkeakoulussa valmistuneista opinnäytetöistä vain yksi on tähän mennessä käsitellyt uuden johtamisen ilmiön eli verkkojohtamisen nykytilaa, mahdollisuuksia ja lisäarvoa sotilasorganisaatiossa (Nousiainen 2014). Tämä tutkimus on näin ollen järjestyksessään toinen verkkojohtamista käsittelevä tutkimus, joka edelleen täyttää olemassa olevaa aukkoa tutkimuskentässä.

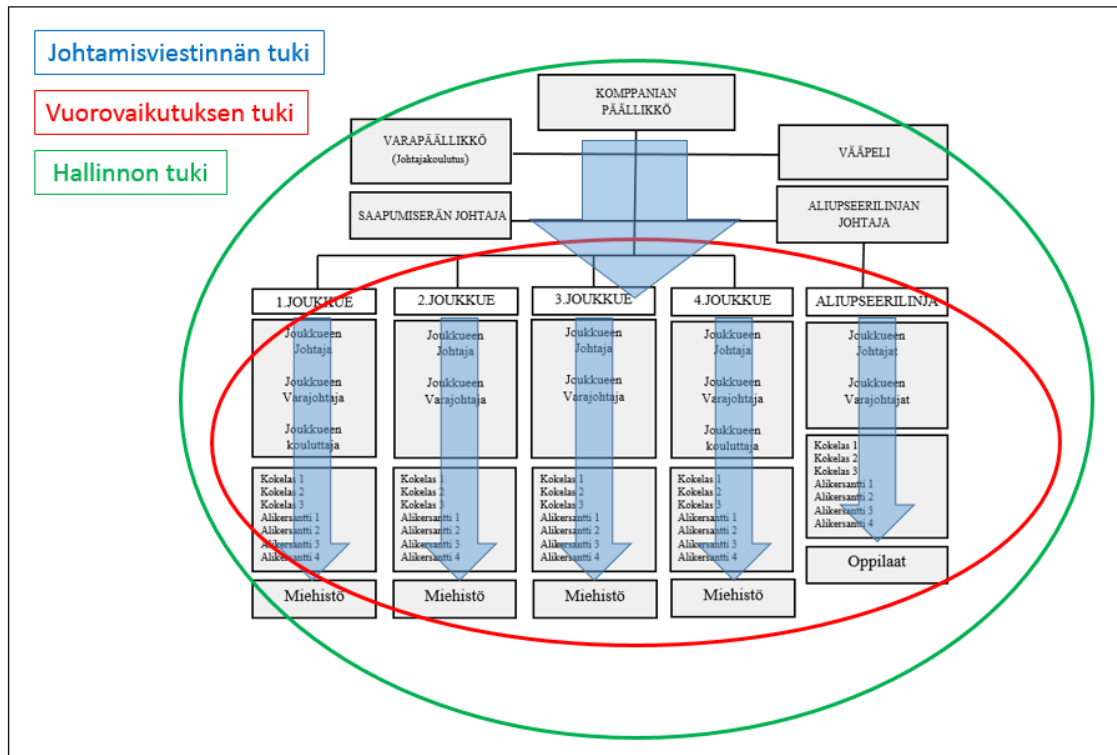
Tutkimusprosessista kehkeytyi mielenkiintoinen matka syvälle modernin johtamisen suuntauksen tarkastelussa toimintatavoiltaan vanhoilliseksi miellettyssä sotilasorganisaatiossa ja usko verkkojohtamisen käytäntöjen tuomaan lisäarvoon osana perusyksikön johtamisen toimintoja vahvistui tutkimuksen edetessä. Vastaajien käsitykset haastoivat teoreettisen perehtymisen myötä tutkijalle muodostuneen kuvan verkkojohtamisesta lisäten mielekkyyttä sekä tutkimusaineiston analyysiin että toisaalta myös koko tutkimusprosessiin. Sen lisäksi, että tutkimus tuotti mallin, jota voidaan pitää ensiaskeleena kohti ilmiötä kuvaavaa teoriaa, se auttoi jäsentämään monimutkaista liike- ja talouselämän johtamisen ilmiötä eli verkkojohtamista ei-traditionaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimustulos sisältää tutkimuksellisesti perustellun hahmotelman ilmiön nykytilasta sekä toisaalta siitä, miten verkkojohtamisen käytäntöjä voisi mahdollisesti varusmieskoulutuksessa perusyksikötasolla tulevaisuudessa hyödyntää.

Tutkimusprosessin aikana käydyt keskustelut teollisuuden näkökulmaa edustaneiden henkilöiden kanssa laajensivat entisestään tutkijan käsitystä verkkojohtamisen kokonaisuudesta. Heidän näkemyksensä olivat hyvinkin pragmaattisia, sillä heidän mukaansa sähköisen johtamisen käytäntöjen käyttöönotto perustuu puhtaasti tarpeeseen saavuttaa neuvotteluyhteys eri paikkakunnilla tai maissa sijaitsevien toimijoiden kesken. Alun perin verkkojohtamisen käyttöönotto liittyikin heidän luonnehdintansa mukaan tilanteeseen, jossa ei ollut muutenkaan vaihtoehtoa viestiä hajauteissa asetelmassa olevien toimijoiden kesken. Perusyksikön viitekehyksessä ei voida puhua samankaltaisesta tilanteesta, sillä henkilöstö on kuitenkin pääosan ajasta kootussa asetelmassa.

Verkkojohtamisen käytännöt tulisikin perusyksikötasolla nähdä johtamisen tukielementtinä, joiden keinoin toiminnot ovat joustavampia, mutta henkilöstö myös paremmin tavoitettavissa.

Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat olivat pragmatistiset, joten totuudeksi miellettiin vastaajien kokemat parhaat mahdolliset käytänteet Pvmoodlen hyödyntämiselle perusyksikön johtamisessa. Tutkimusraportin pohdintaosiossa tutkijan ajattelun tukena ja verkkojohtamisen hyödynnettävyyden hahmottelemisen ja jäsentämisen työkaluna on hyödynnetty liitteessä 9 esitetyn johtamisen nelikentän teoriaa ja osa-alueita. Osion tarkoituksena on laajentaa tutkimuksen tuloksia taustateoriaan ja esittää niin teorian ja tulosten välistä vuoropuhelun, mutta myös pohdintaa verkkojohtamisen tulevaisuudesta sotilasorganisaatiossa. Vaikka tutkimuksen tavoitteena oli nostaa varusmiesten näkemykset esille, pragmatistiselle tutkimukselle tunnuksenomaisesti myös tutkija osallistuu diskussioon tutkimusaiheen tarpeellisuuden, uhkien ja mahdollisuuksien sekä toisaalta mahdollisten käyttösovellusten osalta ulottaen oman kokemuspohjansa tutkimuksen käytettäväksi. Tutkijan ymmärrys ilmiöstä on syventynyt tutkimusprosessin aikana aiemman kokemuspohjan ulottuessa työelämään ja varsin itsenäiseen aliupseerikurssin linjanjohtajan työnkuvaan. Asetelmassa hallinnollinen esimies löytyi samasta yksiköstä, mutta aliupseerikurssia hallinnoiva esimies, eli aliupseerikurssin johtaja, sijaitsi esikunnassa. Näin ollen merkittävä osuus keskinäisestä yhteydenpidosta tapahtui puhelimitse, Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän sähköpostin välityksellä tai muiden sähköisten viestimien kautta.

Tutkijalle muodostunut kuva verkkojohtamisen käytäntöjen ja sähköisen asioinnin mahdollistamista hyödyistä sotilasorganisaatiossa kehittyi tutkimusprosessin myötä. Vastaajien keskuudessa vallinnut henki oli kuitenkin varsin selkeä, sillä heidän mukaansa Pvmoodlen koettiin helpottavan varusmiespalvelusta ja lisäävän mielekkyyttä ja joustavuutta ennen kaikkea varusmieshallinnon hoitamiseen. Verkkojohtamisen käytännöin saavuttu lisäarvo voidaan kuitenkin nähdä monisäikeisenä ja kompleksisena, sillä tutkijalle muodostuneen käsityksen mukaan verkkojohtamisen mahdollistamia käytäntöjä voidaan hyödyntää kuvan 5 mukaisesti niin perusyksikön hallinnon tukielementtinä, mutta toisaalta tukemaan myös perusyksikön sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta.



KUVA 5: Verkkojohtamisen käytännöt perusyksikön johtamisessa.

Hallinnon osalta hyötyjen voidaan nähdä ulottuvan koko organisaatioon, kun vastaavasti johtamisviestinnän tarkoitukseen Pvmoodlea hyödyntäisi ennen kaikkea perusyksikön kantahenkilökunta, mutta toisaalta rajoitetusti mahdollisuuksien mukaan myös varusmiesjohtajat. Lisäksi Pvmoodlen voidaan mieltää edistävän perusyksikön sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta mahdollistaen ennen kaikkea varusmiesten keskinäisen yhteydenpidon, mutta joissain tapauksissa myös kantahenkilökunnan ja varusmiesten välisen viestinnän. Käytännössä henkilöstön viestiminen tapahtuu luotujen keskustelualueiden myötä, jotka voidaan teemoitella aihealueittain tai esimerkiksi rajata perusyksikön sisäisten ryhmittymien käyttöön, kuten esimerkiksi varusmiesjohtajien tai määrätyn varusmiesjoukkueen keskinäiselle viestinnälle. Vastaavasti koko perusyksikköä koskevia asioita käsittelevä keskustelu voidaan järjestää komppanian omalla keskustelualueella.

## 6.1 Verkko on diginatiiville luontainen toimintaympäristö

Diginatiivi sukupolvi on kasvanut internetin ja tietokonepelien maailmassa. Varusmiespalveluksensa suorittaa vuosittain noin 25 000 digiorientoitunutta nuorta, joille virtuaaliset simulaattoriympäristöt ja verkkopohjaiset oppimisympäristöt tarjoavat tutun ja turvallisen sekä toisaalta myös luontaisen toimintaympäristön. Tunnuksenomaista diginatiiville sukupolvelle on vahva luottamus sähköisiin järjestelmiin ja sähköisessä muodossa olevaan tietoon. Kaartinjääkäri Jesperi Kiviahon toteamus 7. huhtikuuta 2016 julkaistussa Ruotuväki-lehdessä kiteyttää varusmiesten keskuudessa esiintyvän myönteisen suhtautumisen verkkojohtamisen käytänteitä kohtaan samalla tuoden esille sähköisen asioinnin keskeisimmät hyödyt.

*”Paperihan on vähän vanhanaikaista. Nykyään kaikki toimii netin välityksellä ja se on tosi helppoa. Treenivapaat pitää anoa tiistaihin mennessä, ja jos tajuaa maanantaina, että nyt on unohtunut, niin sitten vaan tekee nopeasti kännykällä sen.”*

Kyselytutkimuksen voidaan tulkita vahvistaneen käsitystä siitä, että nykyajan varusmies haluaa toimia verkossa ja hyödyntää sähköisiä palveluita arkipäiväisissä toiminnoissaan. Kyselytutkimus osoitti lisäksi, että osa vastaajista kokee jopa luontevammaksi viestiä sähköisiä kanavia pitkin ja olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa sähköisten tietojärjestelmien kautta. Varusmiehet kokevat sähköisen asioinnin käytännöt helpoiksi ja ennen kaikkea nykyaikaisiksi. Toisaalta myös Nousiaisen (2014) tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä oli, että päivittäiseen asioiden hoitamiseen kaivattiin paremman tavoitettavuuden ja vuorovaikutteisuuden mahdollistamaa viestintäkanavaa. Erityisesti nuoret työntekijät olivat tottuneet lyhyen aikaviiveen mobiiliviestintään ja odottivat työnantajan seuraavan aikaansa. Tarve teknologian hyödyntämiselle on Puolustusvoimissa tunnistettu ja organisaatio haluaakin profiloitua modernien opetusmenetelmien ja koulutusikäntöiden hyödyntäjänä.

Puolustusvoimien roolia suomalaisessa yhteiskunnassa voidaan pitää moninaisena, sen ulottuessa myös kansalaiskasvatusta antavaksi yhteiskunnalliseksi instituutioksi. Integroimalla sähköisen tietojärjestelmän käyttö osaksi varusmiespalvelusta ei pelkästään edistetä varusmiespalveluksen suorittaneiden kansalaisten tietoteknisiä taitoja, vaan lisätään palvelukseen mielekkyyttä asioiden varusmiehen kanssa hänelle luontaisessa toimintaympäristössä. Pvmoodle koettiin vastaajien keskuudessa varusmiespalvelusta helpottavaksi järjestelmäksi ja heidän suhtautumistaan verkkojohtamisen käytäntöihin voidaan luonnehtia avoimeksi ja myönteiseksi. Keskeisimmät hyödyt

vastaajien mukaan olivat varusmieshallinnon hoitamisen helpottuminen sekä tiedonjakamisen ja -kulun helpottuminen. Toisaalta kyselytutkimuksessa esille nousi myös ajatus siitä, että verkkovälitteinen viestintä koetaan nykynuorison keskuudessa jopa helpommaksi kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Asioiden ilmaiseminen koetaan helpommaksi *ruudun takaa*.

Pvmoodlen käytön nykytilaa perusyksikössä voidaan luonnehtia vaihtelevaksi eri toimijoiden käyttötottumusten ja toisaalta käytön aktiivisuuden vaihdellessa merkittävästi. Sähköisen johtamiskanavan käyttöönotto edellyttää perusyksikön johdolta huolellista ohjeistusta ja vastuiden selkeää määrittämistä eri toimijoiden kesken. Varjonen (2000) sekä Saariluoma ja muut (2010) niin ikään painottivat viestinnän merkitystä johtamisessa todeten, että onnistuneen johtamisviestinnän edellytyksenä on organisaatioon luotu viestintäjärjestelmä. Verkkojohtamisen täysipainoinen hyödyntäminen perusyksikön johtamisessa edellyttääkin tarkoituksenmukaisen viestintäjärjestelmän ja hallinnollisen rakenteen luomista, jossa eri toimijoiden väliset vastuut on määritetty riittävän yksiselitteisesti. Päivittäisessä johtamisessa Pvmoodlen käyttö johtamiskanavana saattaa edellyttää sitä, että jatkossa perusyksikön henkilöstö kirjautuu päivittäin käsketyksi yksikön työtilaan lukeakseen päivän ohjeistuksen. Toisaalta sähköistä työtilaa voidaan hyödyntää vaihtoehtoisesti myös johtamista varmentavalla tietopankkiperiaatteella, jolloin henkilöstö pystyy työtilan kautta varmentamaan suullisesti annetut tehtävät, käskyt ja määräykset. Toisaalta myös verkkojohtamisen kulttuurin sekä teknologiamyönteisen ilmapiirin edistämisen voidaan nähdä nousevan keskeiseen asemaan järjestelmän täyden hyötypotentiaalin ulosmittaamisessa.

Teoriaosuudessa johtajan todettiin olevan keskeisessä asemassa uusien toimintatapojen käyttöönoton osalta, sillä hänen tottumuksensa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä vaikuttavat merkittävästi muun organisaation toimintaan. Verkkojohtamisen käytännöt edellyttävät johtajan esimiestaidoilta kykyä tehokkaaseen viestintään, mutta toisaalta myös taitoa koordinoida ja jakaa tietoa virtuaalisessa yhteisössä. Verkko johtamisen välineenä edellyttää johtajalta selkeää diskurssia ja ilmaisua, asioiden yksinkertaistamista sekä työyhteisön innostamista. Toisaalta yhtä lailla verkkojohtamisessa arvossa ovat perinteisen hyvän johtajan tunnuspiirteet, kuten intohimoinen sitoutuminen työhönsä, kurinalaisuus, karisma, rehellisyys, avoimuus, kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, esimerkillä johtaminen, luottamuksen rakentaminen, kahdensuuntaisen dialogin hyödyntäminen johtamistoiminnassa.

Vaikka päällikön mahdollisuudet vaikuttaa perusyksikön organisaatorakenteeseen voidaan mieltää varsin rajallisiksi, pystyy päällikkö edesauttamaan verkkojohtamisen kulttuurin muotoutumista ottamalla käyttöön sekä työyhteisöä että varusmiehiä hyödyttäviä sähköisiä toimintatapoja. Perusyksikön työyhteisö ja varusmiehet saattavat mieltää ne pienetkin arkea helpottavat muutokset toimintatavoissa ratkaisevan merkittäviksi työtehtäviensä ja palveluksensa suorittamisen kannalta lisäten mielekkyyttä molempiin. Verkkojohtamisessa on omat problemaattiset ulottuvuutensa, joiden kanssa ainakin johtaja joutuu tekemisiin ennen pitkään. Esimerkkinä mainittakoon johtamisen verkkoviestintä, joka voi helposti taantua pysähtyen prosessimaiseksi ja yksisuuntaiseksi sanomien lähettämiseksi, jolloin verkon vuorovaikutuksellisuuden potentiaali jää kokonaan hyödyntämättä.

## 6.2 Verkkojohtamisen toimintatapojen ja sähköisen varusmieshallinnon kulttuurillinen integraatio

Verkkojohtamisen voidaan ilmiönä käsittää vaikuttavan niin perusyksikön johtamisen toimintoihin kuin organisaatiokulttuuriin sekä toisaalta muokkaavan organisaatorakennetta verkostomaisemmaksi ja vähemmän hierarkkiseksi. Vaikka tutkimustyössä ei ole syvennytty käsittelemään perusyksikön organisaatiokulttuuria, toimii pohdinta alustuksena verkkojohtamisen käytäntöjen kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle osana perusyksikön johtamista. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä toisaalta organisaation jäsenten tuntemisen, ajattelun ja käyttäytymisen malleiksi (Hofstede 1992), mutta toisaalta myös abstraktiksi ilmentymäksi organisaation sisällä vallitsevista normeista ja arvoista (Schein 2010).

Organisaatioissa vallitsevan toiminta-, viestintä- ja johtamiskulttuurin voidaan käsittää tarjoavan hyvinkin erilaisia alustoja teknologian hyödyntämiselle. Verkkojohtamisen toimintatapojen käyttöönoton voidaan Puolustusvoimissa kokea olevan alkuvaiheessa ja toisaalta suotuisan toimintakulttuurin rakentamisen vielä kehitysasteella. Käytössä olevat verkkojohtamisen toimintatapamallit koskevat tällä hetkellä esikuntatyöskentelyä, mutta Pvmoodlen voidaan toisaalta kokea tarjoavan erinomaisen mahdollisuuden myös perusyksikön hallinnollisten käytänteiden päivittämiselle ja vakioimiselle nykypäivän vaatimustasoa vastaaviksi.

Tutkija yhtyy Scheinin julkilausumaan, jonka mukaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin välillä vallitsee kiinteä riippuvuussuhde. Schein määrittelee johtajan roolin sekä toisaalta johtamisen ja kulttuurin läheisen riippuvuussuhteen toteamalla johtajan ainoaksi tärkeäksi tehtäväksi työyhteisön kulttuurin johtamisen. Verkkojohtamisen käytännöt ja sähköisen varusmieshallinnon kokonaisuus tulisi näin ollen integroida kiinteäksi osaksi verkkojohtamisen rakenteellista ja toisaalta myös kulttuurillista kokonaisuutta perusyksikössä, sillä käytänteiden juurruttamista työyhteisössä kulttuuriselle tasolle voidaan pitää niiden säilymisen edellytyksenä. Tämä edellyttää kuitenkin sellaisen *verkkojohtamisen kulttuurin* synnyttämistä, jonka kaikki perusyksikön henkilöstöryhmittymät hyväksyvät ja kokevat hyödylliseksi sekä toisaalta tarkoituksenmukaisen viestintäjärjestelmän muodostamista. Muutos ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, sillä esimerkiksi Saariluoma ym. (2010) toteavat teknologian käyttöönoton muuttavan organisaatioon muodostunutta toimintakulttuuria ainoastaan työntekijöiden asenteissa, jolloin ainakaan alkuvaiheessa muutoksia työyhteisön pysyvissä asennevirtauksissa ei pääse syntymään. Nämä muutokset tapahtuvat ajan myötä juurtuen osaksi työyhteisön toimintatapoja.

Perusyksikössä käydyt epäviralliset kahvipöytäkeskustelut yksikön johdon ja kouluttajahenkilöstön kanssa osoittivat, että myös henkilökunta näkee verkkojohtamisella olevan mahdollisuuksia osana perusyksikön toimintoja. Näkemykset olivat pääosin positiivissävyytteisiä, vaikka joukkoon mahtui myös järjestelmän tarpeellisuutta kyseenalaistavia soraääniäkin. Verkkojohtamisen käytäntöjen koettiin kantahenkilökunnan keskuudessa edistävän tiedonkulkua ja mahdollistavan joustavamman kaksisuuntaisen asioinnin, mutta toisaalta myös parantavan tavoitettavuutta eri toimijoiden keskuudessa. Vastavuoroisesti taas esimerkiksi keskustelualueiden valvonta ja toisaalta oma perehtyminen järjestelmän käyttöön koettiin haasteelliseksi joidenkin keskusteluun osallistuneiden mielestä. Suurin haaste kouluttajahenkilöstön keskuudessa nähtiin järjestelmän käytön opettelu muiden työtehtävien ohessa. Käsitykset saavat vastakaikua teoriasta, sillä Aulan ja Jokisen (2007) mukaan uusien teknologisten järjestelmien käyttöönoton osalta työntekijän kannalta haasteellisinta onkin muiden työtehtävien ohessa tapahtuva käytön opettelu ja sen myötä lisääntynyt työkuorma.

Hallinnon tulee palvella sekä organisaation että asevelvollisten tarpeita. Perusyksikön hallinnoin osalta verkkojohtamisen käytännöin saavutettava lisäarvo ilmenee helpottuneina varusmieshallinnon käytänteinä. Vastaajien käsitykset verkkojohtamisen hyödyistä olivat samansuuntaiset kuin Nousiaisen (2014) tutkimuksessa, jossa vastaajat kokivat verkkojohtamisen käytäntöjen ar-



vostuksen liittyen ennen kaikkea sen käytännöllisiin ominaisuuksiin. Teorian mukaan verkkovälitteisen työskentelyn koetaan lisäksi vapauttavan työntekijän työpisteestään tehden työskentelystä joustavampaa (Ejiwale 2008), mutta myös mielekkäämpää (Nousiainen 2014). Konkreettisina lisäarvon ilmentyminä perusyksikössä varusmiesten näkökulmasta voidaan pitää joustavampia varusmieshallinnon toimintatapoja, tiedon parempaa saavuttavuutta ja säilymistä sekä toisaalta myös ajasta ja paikasta riippumattoman asioinnin mahdollisuutta. Verkkojohtamisen käytännöt mahdollistavat lisäksi niin tiedon säilymisen ja vaivattoman käsittelyn kuin tehokkaan jakamisen sekä yhdeltä-yhdelle ja yhdeltä-monelle -viestintätilanteissa. Perusyksikön johdon on kuitenkin selkeästi määriteltävä suuntaviivat toiminnan käynnistämiseksi sekä toisaalta ilmaista oma tahtotilansa järjestelmän käytöstä. Määriteltäviä asioita ovat esimerkiksi se, että onko sähköinen johtamiskanava primäärinen vai sekundäärinen eli varsinainen vai varmentava tiedonjakokanava. Perusyksikön organisaatiolle on lisäksi luotava käyttäjäroolit, aina kantahenkilökunnasta varusmiehiin. Varusmiesten osalta on määritettävä, mitkä asiakokonaisuudet ovat yksittäisen kaartinjääkärin vastuulla ja mitkä seikat lankeavat varusmiesjohtajien vastuulle.

### 6.3 Sähköisellä viestinnällä rikkaaseen vuorovaikutukseen?

Johtaminen, tapahtui se sitten perinteisin keinoin tai tietotekniikan välityksellä, voidaan Seeckin (2008) määritelmän mukaisesti käsittää kaikkien niiden keinojen hyödyntämiseksi, joiden avulla pyritään ohjaamaan ihmisten työpanosta ja kohdentamaan voimavaroja ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi. Näin ollen tutkijan on helppo yhtyä Avolion ja Kahain (2003b) teoriaosuudessa esiin nostettuun julkilausumaan, jonka mukaan verkkojohtamisen *paradigman* ja johtamisen muutoksen keskiössä ei niinkään ole muutos johtamisen päämäärissä tai käsitteessä, vaan ennen kaikkea toimintaympäristön muutoksen asettamien vaatimusten huomioimiselle johtamiskäyttäytymisessä. Verkkojohtamisessa voidaan mieltää painottuvan määrätty johtajaominaisuudet, aivan kuten esimerkiksi prosessijohtamisessa tai muutosjohtamisessa. Verkkojohtaminen ei missään nimessä ole rakettitiedettä, vaan johtajalle olennaista on enemmänkin tiedostaa niin tekniseen toteutukseen, johtajuuteen sekä valtarakenteisiin liittyvät asiakokonaisuudet ja kyetä muokkaamaan johtamistoimintaansa toimintaympäristöön soveltuvaksi.

Tutkijan mukaan verkkojohtamisen käytänteet soveltuvat perusyksikön johtamiseen määrättyin reunaehdoin. Vastaajien käsitysten mukaisesti Pvmoodlen käyttö johtamiskanavana voisi painottua kantahenkilökunnan ja varusmiesten väliseen yhteydenpitoon ja vastaavasti varusmiesten

keskinäisessä yhteydenpidossa järjestelmää voisi hyödyntää vuorovaikutuksellisemmalla tavalla. Huomioitavia asiakokonaisuuksia käytön osalta ovat eri henkilöstöryhmien välinen vastuunjako tiedon jakamisessa, tiedonkulun varmentaminen sekä toisaalta päätös siitä, hyödynnetäänkö sähköisen viestinnän kanavaa primäärisenä vai sekundäärisenä johtamiskanavana. Perusyksikön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta voidaan kuitenkin huomionarvoisena pitää sitä, että vaikka teknologiavälitteinen viestintä koetaan vastaajien keskuudessa merkityksellisenä, kasvokkain tapahtuva esimiehen ja alaisen kohtaaminen nähdään edelleen ensiarvoisen tärkeänä päivittäin tapahtuvan johtamisen kannalta.

Tutkijan mukaan Pvmoodlen käyttö tulisi laajentaa varusmieshallinnon tukielementistä käsittämään voimakkaammin myös perusyksikön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueet. Humalan (2007) ja Nousiaisen (2014) mukaan virtuaalisessa vuorovaikutuksessa tulee huomioida samat sosiaalisen vuorovaikutuksen asiakokonaisuudet kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Asiantuntijoiden käsitykset virtuaalisen johtamisen vuorovaikutuksellisuudesta vaihtelevat, sillä siinä missä Hen (2008) käsityksen mukaan verkkojohtaminen ei eroa perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta johtamisesta muutoin kuin elektronisten viestinten käytön osalta, Roine (2008) ja Kauppi (2009) toteavat vastavuoroisesti, että perinteinen *face-to-face*-viestintä koetaan edelleen sisällöllisesti rikkaimmaksi vuorovaikutuksen keinoksi mahdollistaen vuorovaikutteisen viestinnän aina eleistä ja ilmeistä suulliseen viestintään. Osa teoriaosuuden lähteistä tukee käsitystä, jonka mukaan sähköisten viestivälineiden avulla tapahtuva johtaminen voi kuitenkin parhaimmillaan viestinnällisesti ja vuorovaikutuksellisesti saavuttaa perinteisen johtamisen ulottuvuuden.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta konkreettisina lisäarvon ilmentyminä voidaan pitää mahdollisuutta viestiä asevelvollisen kanssa hänelle luontaisessa sähköisessä toimintaympäristössä. Vaikka verkkojohtamisen käytäntöjen voidaan nähdä tarjoavan päällikölle potentiaalisia johtamistyökaluja, yhtyy tutkija Aulan ja Jokisen (2007) mielipiteeseen siitä, että verkkoviestintään ei tulisi joka tilanteessa tukeutua, vaan sosiaalisten kohtaamisten merkitys työntekijöiden ja johtajien näkökulmasta olisi jatkossakin hyvä ymmärtää merkitykselliseksi. Erityisen hyödylliseksi verkkojohtamisen käytännöt voidaan mieltää tilanteissa, joissa henkilöstö on hajautuneena ympäri maata, tai vähintäänkin poissa kasarmialueelta. Verkkojohtamisen keinot ja Pvmoodle sähköisen viestinnän tilana mahdollistavat muun muassa paremman tavoitettavuuden ja tiedonkulun sekä joustavamman asioinnin hajautetussa asetelmassa niin yksikön kantahenkilökunnan ja varus-

miesten sekä toisaalta myös varusmiestenkin välillä. Verkkojohtamisen käytännöillä on lisäksi myös perusyksikön sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta edistävä vaikutus, mikäli Pvmoodlea käyttöä ja toimintatapoja kehitetään vuorovaikutuksellisemmiksi tulevaisuudessa.

Vastaajien käsitykset ovat samansuuntaiset kuin Aulan ja Jokisen (2007) tutkimuksessa, sillä vaikka verkkoviestinnän koettiin tuovan lisäarvoa johtamiseen, sen ei kuitenkaan toivottu syrjäyttävän kasvokkain tapahtuvaa viestintää etenkin johtamistilanteissa. Toisaalta mielenkiintoinen löydös oli se, että osa vastaajista koki helpommaksi lähestyä esimiestä sähköisen viestintäkanavan kautta. Osa vastaajista ilmaisi näin ollen asioivansa esimiehensä kanssa mieluummin Pvmoodlen kautta kuin kasvotusten. Tutkimustuloksissa esille nousi lisäksi mielenkiintoisia ajatuksia oppimisalustan vuorovaikutuksellisemmasta käytöstä, sillä osa vastaajista ilmaisi keskustelufoorumimaisen käyttösovelluksen tukevan osaltaan myös perusyksikön johtamisen toimintoja. Ajatus osallistavasta johtamisesta on itsessään varsin mielenkiintoinen ja toisaalta myös mahdollinen, sillä itseohjautuvalla toiminnalla keskustelufoorumeilla joukko voi vähentää ylhäältä-alas suuntautuvan johtamisen tarvetta.

Vuorovaikutuksen synnyttäminen ja sen edistämisen keinot ovat yksi sähköisten oppimisympäristöjen yhteydessä esiintyvistä keskeisistä pohdinnoista. Pedagogisesti sosiaalisen konstruktivismin periaatteeseen tukeutuva sähköinen oppimisympäristö voidaan, varsinaisen käyttötarkoituksensa lisäksi, mieltää viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollistavana tilana (Karevaara 2013; Matikainen 2001). Järjestelmän käytön osalta on kuitenkin huomionarvoista, että tietoverkot eivät itsessään ole vuorovaikutteisia, vaan vuorovaikutteisuus muodostuu tietoverkkojen käytöstä käyttäjäyhteisön yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kautta (Savolainen 2009). Sähköisen keskustelufoorumin voidaan toisaalta myös käsittää tarjoavan perusyksikköön tasavertaisen alustan, jossa eri toimijat voisivat viestiä yli henkilöstöryhmärajojen palvelukseen liittyvissä asioissa. Tämä saattaa rohkaista myös hiljaisimmat yksilöt ilmaisemaan mielipiteensä, sillä nykynuorelle verkkoviestintä saattaa muodostua luontevammaksi tavaksi viestiä ympärilleen. Käyttäjiä tulisikin näin ollen rohkaista järjestelmän käyttöön ja oman mielipiteensä ilmaisuun foorumilla. Järjestelmän käytön osalta avainasemaan nousee näin ollen perusyksikön henkilöstön kyvykyys tukea sähköistä viestintää sekä toisaalta edistää työtilassa tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Haasteita esimiestyölle saattaa aiheuttaa esimiehen ja alaisen välillä lisääntyvä välimatka kasvokkain tapahtuvan johtamisen vähentyessä. Varusmiehet kokivatkin verkkojohtamisen keskeiseksi uhkaksi esimiehen etääntymisen alaisestaan. Toisaalta osa vastaajista koki lisäksi saavansa haluamansa viestin paremmin perille kasvotusten, joten he valitsivat mieluummin kasvokkain asioimisen sähköisen viestimen sijaan. Teoria tukee molempia käsityksiä, sillä myös Nousiainen (2014) tutkimuksessa verkkojohtamisen haittoina pidettiin heikentynyttä vuorovaikutusta sekä toisaalta ihmisten välisen kanssakäymisen köyhtymistä ja näistä seuraavaa luottamuksen sekä yhteisöllisyyden heikentymistä. Näin ollen haastavissa johtamistilanteissa, kuten esimerkiksi muutosjohtamisessa olisi tutkijan mielestä hyvä tukeutua edelleen perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen ja kohdata alaiset yksilöllisesti. Toisaalta Aulan ja Jokisen (2007) tutkimuksessa verkkoviestinnän keskeisiksi haasteiksi mainittiin lisäksi myös tulkinnanvaraisuus ja korostunut riski väärinymmärrysten syntymiselle.

Tutkija näkee alaisen etääntymisen mahdollisena uhkana, joka toisaalta on vältettävissä verkkojohtamiseen liittyvien toimintojen kokonaisvaltaisella ymmärtämisellä yhtyen samalla Åbergin (2006) käsitykseen siitä, että verkkoviestintä ei itsessään riitä, vaan sitä täytyy täydentää muilla viestinnän lajeilla. Verkkojohtamisen käytänteitä tulisikin perusyksikössä hyödyntää perinteisen johtamistoiminnan tukielementtinä syrjäyttämättä aiemmin hyväksi koettuja sotilasjohtamisen käytäntöjä. Lisäksi tutkijan käsityksen mukaan niin sähköistä viestintää harjoittava johtaja kuin alainenkin joutuvat molemmat tekemään enemmän töitä diskurssin osalta, jotta haluttu sanoma välittyy vastapuolelle.

#### 6.4 Verkkojohtaminen perusyksikössä – tulevaisuuden hahmottelua

Tutkimuksen ehtopuolella herää kysymys siitä onko verkkojohtamisen käytännöin saavutettavissa konkreettista lisäarvoa perusyksikön johtamistoiminnalle sekä toisaalta onko johtamisen suuntauksella tulevaisuutta varusmieskoulutusta järjestävässä sotilasorganisaatiossa. Tämän tutkimuksen voidaan mieltää viitoittaneen tietä tuntemattomaan, jolloin se voidaan mieltää ainoastaan pelinavaukseksi verkkojohtamisen käytännöin saavutettujen hyötyjen arvioimiselle osana perusyksikön johtamista. Jatkotutkimuksen voidaan näin ollen todeta olevan enemmän kuin perusteltua. Tämän tutkimusten tulosten valossa verkkojohtamisen tulevaisuuden voidaan kuitenkin käsittää olevan vähintäänkin lupaava. Tutkijalle muodostuneen käsityksen mukaan verkkojohtamisen käytäntöjä tulisikin hyödyntää yhä enenemissä määrin osana varusmieskoulutusta, kuitenkin

kaan syrjäyttämättä perinteisiä ja hyväksi koettuja johtamiseen liittyviä toimintamalleja. Samalla Pvmoodlen osalta katsantokantaa tulisi laajentaa käsittämään oppimisen tukijärjestelmätoimintojen lisäksi myös johtaminen. Pvmoodleen tulisi suhtautua enemmänkin asiointiportaalina, jossa osapuolina ovat Puolustusvoimat ja asevelvollinen koko asevelvollisuutensa ajan. Varusmiespalveluksen aikana järjestelmää tulisi hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti, niin johtamiseen kuin koulutukseenkin, jotta osaaminen järjestelmän käytöstä ja toisaalta sähköisen asioinnin toimintakulttuuri saadaan juurrutettua asevelvollisiin.

Kyselytutkimuksessa nousi esille varsin mielenkiintoisia käsityksiä ja ehdotuksia tulevaisuuden käytölle. Esille noussut ajatus järjestelmän käytöstä QA- sekä keskustelufoorumina tukee perusyksikön johtamista siinä mielessä, että yksilöt pystyvät keskustelualueiden kautta itseohjautuvaan ja yhteisökeskeiseen ongelmanratkaisuun, vähentäen toisaalta johtamisen tarvetta mutta myös johtajan työkuormaa. Julkilausuttu ajatus tukee toisaalta myös käsitystä siitä, että nykyajan varusmiehet haluavat kommunikoida sähköisesti keskenään ja toisaalta kokevat sähköisen viestinnän tavat luonteviksi. Vastaajat ilmaisivat kuitenkin haluavansa Pvmoodleen lisää sisältöä ja toivoivat perusyksikön henkilöstöltä järjestelmän aktiivisempaa ja vuorovaikutuksellisempaa käyttöä sekä toisaalta mahdollisuutta käyttää järjestelmää toimivamman käyttöliittymän sekä mobiilisovelluksen kautta. Tulevaisuudessa Pvmoodlen käyttöä voitaisiinkin muokata kokonaisvaltaisemmaksi hyödyntäen järjestelmää yhä monimuotoisemmin niin varusmieskoulutuksen kuin perusyksikön johtamisenkin tukena. Jatkossa huomiota tulee kiinnittää toisaalta myös huolelliseen perehdytykseen ja ohjeistukseen järjestelmän käytön osalta, sillä saadun koulutuksen Pvmoodlen käyttöön vastaajat kokivat riittämättömäksi.

Digitalisaation mahdollistamat käytännöt niin johtamisen kuin koulutuksen osalta tulisi integroida osaksi nykyaikaista varusmiespalvelusta. Verkkojohtamisen mahdollistamia käytänteitä tulisi jatkossakin tarkastella kriittisesti ja tunnistaa niiden johtamistoiminnalle tuoma lisäarvo sekä toisaalta taas negatiivisina näyttäytyvät lieveilmiöt. Käytöstä tulisi raportoida mahdollisimman avoimesti ja *lessons learned* -henkisesti, jotta toiminta saadaan vakiinnutettua parhain mahdollisin käytäntein kiinteäksi osaksi modernia ja laadukasta varusmieskoulutusta. Tutkija rohkaiseekin päättävässä asemassa olevia henkilöitä verkkojohtamisen käytäntöjen rohkeaan käyttöönottoon ja kokeiluluontoiseen toimintaan, sillä tutkimusraportin johdannossa esitetyn Alahuhdan toteamuksen mukaisesti se on ainoa keino kehittää nykyisiä, organisaatioon juurtuneita toimintatapamalleja.

## 7. TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen arviointiosuuden voidaan käsittää olevan merkittävä osa läpinäkyvää tutkimusprosessia, jossa tutkija itse arvioi tutkimuksensa onnistumisia ja epäonnistumisia sekä toisaalta myös muita lukijan kannalta huomionarvoisia asioita. Laadullista tutkimusperinnettä on usein kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. (Eskola & Suoranta 1998, 209). Tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa esiintyy eriäviä kantoja laadullisen tutkimuksen arvioinnista. Mäkelän (1998, 47) mukaan laadullisen tutkimuksen arvioinnin kannalta ongelmallista on, ettei tutkimuksen toistettavuutta voi muotoilla reliabiliteettiongelmaksi eikä toisaalta laadullisen tulkinnan osuvuutta voi rinnastaa tilastollisen mallin osuvuuteen tai selitysvoimaan, kuten esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Toisaalta Silvermanin (1993, 146–148) mukaan myös laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi tutkijan tekemän aineiston luokitteluprosessin osalta. Hänen mukaansa vakioimalla tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä toisaalta esimerkiksi rinnakkaisluokittelun avulla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta poistaen yksittäisen tutkijan tekemiä subjektiivisia tai jopa virheellisiä tulkintoja.

Tässä tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä oli oikeiden metodologisten valintojen kautta muodostaa verkkojohtamisen teoriaan ja empiriaan nojaava sekä toisaalta mahdollisimman totuudenmukainen käsitys verkkojohtamisen käytäntöjen mahdollisuuksista perusyksikön johtamisessa. Syrjälän (1994, 13) mukaan tapaustutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä ympäröivästä maailmasta. Luonteeltaan tapaustutkimus voidaan mieltää ilmiön kokonaisvaltaiseksi ja systemaattiseksi kuvaukseksi, jonka tavoitteena on tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Syrjälä 1994, 13; Hirsjärvi ym. 1997, 134–135; Järvinen & Järvinen 2004, 75).

Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään keräämään monipuolista tietoa tavoitteena ilmiön syvällinen ymmärtäminen. Tapaustutkimuksen voidaan mieltää soveltuvan hyvin tutkimusasetelmaan, jossa pyrkimyksenä on selittää tai kuvailla arkielämän ilmiöitä, jotka ovat liian monimutkaisia selvittää puhtaasti laadullisin tai määrällisin keinoin. (Yin 2014, 19). Tapaustutkimuksen keinoin ei välttämättä aina saavuteta teoreettisesti merkittävää tietoa, mutta sen avulla voidaan toisaalta saada uutta tietämystä siitä, millainen maailma on (Järvinen & Järvinen 2004, 75). Kriitikot moittivat tapaustutkimusta kurinalaisuuden puutteesta (*engl.*

*rigor*) sekä tutkimustulosten yleistettävyyden puutteesta. Toisaalta Liamputtongin (2013, 216) mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena ei olekaan saavuttaa yleistettävissä olevaa universaalia totuutta, vaan muodostaa käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä rajatussa yhteisössä.

## 7.1 Ajatuksia tutkimuksesta ja tutkijan osallistumisesta tutkimusprosessiin

Eskola ja Suoranta (1998, 211) pelkistävät laadullisen tutkimuksen arvioinnin kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tarkastelussa esille nousevat kysymykset tutkimusprosessin läpinäkyvyydestä, mutta toisaalta myös tiedon luotettavuudesta tutkimustulosten todenmukaisuudesta. Tutkimusprosessi tulisi tutkijan toimesta kuvailla mahdollisimman seikkaperäisesti ja läpinäkyvästi, jotta tutkimusprosessin ja toisaalta tulosten sekä johtopäätösten arvioiminen olisi mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2013, 142). Tutkimusprosessin osalta tutkimusaiheen mahdollisimman seikkaperäistä, läpinäkyvää ja objektiivista käsittelyä voidaan pitää laadukkaan tutkimuksen perusedellytyksenä. Toisaalta, vaikka objektiivisuus ja läpinäkyvyys onnistuttaisiinkin säilyttämään tutkimuksen ohjenuorana aina aineiston keruusta analyysin kautta päätelmiin saakka, näkyy tutkimusraportin retoriikassa eli kirjoitusasussa ja ilmaisussa varmasti tutkijan kädenjälki. Tämä myönnetään laadullisessa tutkimuksessa varsin avoimesti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135–136; Eskola & Suoranta 1998, 211).

Lähdekritiikki on aina perusteltua, oli sitten kyseessä tutkija tai tutkimusraportin lukija. Lähdekritiikin voidaan mieltää olevan kirjoitetun tekstin kriittistä erittelyä (Alasuutari 1999, 3004). Tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa esiintyvä viesti on selkeä ja yhtyy Alasuutarin (2011, 101) julkilausumaan, jonka mukaan lähdekritiikki ei ole mekaaninen operaatio, vaan se edellyttää lukijalta aina terveen maalaisjärjen käyttöä. Myös tämän tutkimuksen lukijakunnan on syytä harrastaa tervettä lähdekritiikkiä pohtien käytettyjen tutkimusmenetelmällisten ratkaisuja sekä mahdollisia tutkijan ajatusta ja toimintaa ohjaavia tekijöitä sen eri vaiheissa.

Tieteenfilosofian ja keskeisten metodologisten ominaispiirteiden tuntemus luovat pohjaa tutkijan metodologisille valinnoille ja mahdollistavat perustellut sekä tutkimusaiheen kannalta soveliaimmat menetelmävalinnat ja laadukkaan tutkimuksen suorittamisen. Pragmatismien aatteen mukaisesti aiempi tieto ja teoria sekä toisaalta tutkijan aikaisempi kokemuspohja ohjaavat tutkijaa työssään. Tässä tutkimuksessa tutkijan työskentelyä ohjasivat tutkijan omat kokemukset perusyksikön johtamisesta sekä toisaalta tutkijan saama peruskoulutus Puolustusvoimissa. Henkilökoh-

taisena, tutkijan ajattelua ohjaavana henkilökohtaisena intressinä näkyi varmasti halu kehittää ja uudistaa perusyksikön johtamisen käytäntöjä. Onkin yleisesti syytä tiedostaa, että vaikka tutkimus olisi kuinka yhteisesti hyväksyttyjä ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen tehty, on se aina inhimillisen olion subjektiivinen tuotos.

Tutkimustulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset sisältävät näin ollen aina tutkijan omia subjektiivisia käsityksiä, jolloin olisikin varsin helppo yhtyä Humen (Sirén 2010, 14) empirismissä esitettyyn julkilausumaan, jonka mukaan ihmistieteissä ei voi esiintyä absoluuttista totuutta. Konstruktivistista tieteenfilosofiaa ja realistista ontologiaa mukaillen tutkimuksen tulokset olisivat näin ollen aina suhteellisia ja perustuisivat käsitykseen, eivätkä niitä voisi pitää absoluuttisena totuutena. Toisaalta tietoteoreettisessa eli epistemologisessa keskustelussa eriytyvän pragmatistisen totuusteorian mukaan uskomus voidaan mieltää todeksi, jos se toimii ja toisaalta, jos se on hyödyllinen. Tutkimustulos voidaan edellä mainittua logiikkaa hyväksi käyttäen mieltää todeksi, mikäli se tuottaa käytännössä toimivan ratkaisun. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134–135).

Konstruktivistisen tieteenfilosofiaan lukeutuvan epistemologisen relativismin mukaan tulokset ovat aina sosiaalisesti rakentuneita, tilannekohtaisia ja alttiita uusille tulkinnoille, jolloin lopullisia totuuksia ei ole tutkimuksen keinoin saatavilla. Voidaankin näin ollen puhua ainoastaan relaatiivisista osatotuuksista (Sirén 2010, 4). Pragmatismen mukainen epistemologinen käytännöllisyys eli praktisuus eroaa Sirénin mukaan tieteenfilosofisesti epistemologisesta relativismista ainoastaan nyanssieroin (Torsti Sirénin luento Maanpuolustuskorkeakoululla 29.10.2015). Pragmatistisen tutkimuksen ominaispiirteenä voidaankin pitää sitä, että tutkija nivoo yhteen aiemman tutkimustiedon ja teorian yhteen omien kokemustensa kanssa luodakseen uutta ja käytännöllisempää tietoa muodostaakseen aikaisempaa paremman teorian.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan jatkuva pohdinta tutkimuksen aikana tekemistään ratkaisuista sekä toisaalta kannanotot tutkimuksen kattavuudesta ja luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 209). Tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta huomionarvoista on se, että tutkija ja tutkittavat olivat kyselytutkimuksen osalta vuorovaikutuksessa keskenään, sillä tutkija alusti tilaisuuden lyhyellä alustuksella tutkimusaiheesta. Lyhyt alustus tutkimusaiheesta oli tutkijan mukaan kuitenkin perusteltu, jotta vastaajat ymmärtävät edes pintapuolisesti verkkojohtamisen varsin monimutkaisen teoreettisen kokonaisuuden osana varusmiespalveluksen käytäntöjä.



Toisaalta valittu tietojenkeruumenetelmä, eli kyselytutkimuslomake, ei antanut tutkijalle mahdollisuutta esittää syventäviä kysymyksiä lisäämään syvyyttä tehtyyn analyysiin. Näin ollen, mikäli tutkimusaineistoa olisi täydennetty esimerkiksi haastatteluin, on mahdollista, että muodostetut kuvauskategoriat olisivat täydentyneet tai toisaalta niiden rinnalle olisi syntynyt uusia, ilmiötä paremmin kuvaavia kokonaisuuksia. Tutkija sulki haastattelun tutkimuksen primäärisenä aineistonkeruumenetelmänä pois jo prosessin alkuvaiheessa, sillä tämän tutkimuksen otantalaajuudessa haastattelututkimus olisi ollut melkein jopa mahdoton toteuttaa.

Tutkimusta ohjasi jossain määrin tutkijan oma ymmärrys eli subjektiiviset kokemukset ja näkemykset tutkimusaiheesta. Toisaalta valittu menetelmä sallii tutkijan osallistumisen tutkimusprosessiin, sillä tapaustutkimus mielletään arvosidonnaiseksi menetelmäksi eli tunnustetaan tutkijan olevan tutkimuksessa mukana koko persoonallisuutensa voimalla, jolloin hänen arvomaailmansa on yhteydessä siihen näkemykseen, jonka hän muodostaa tutkittavasta ilmiöstä (Syrjälä 1994, 15). Tutkimustulosten osalta on syytä tiedostaa myös se, että Pvmoodlen ollessa täysin uusi ympäristö valtaosalle kouluttajista, varusmiehille välittynyt kuva järjestelmän käyttöpotentiaalista ja mahdollisuuksista saattaa olla negatiivisempi henkilökunnan vasta opetellessa järjestelmän käyttöä. Oman haasteensa kyselytutkimuksen teettämiselle aiheutti verraten haastavan teoreettisen kokonaisuuden eli verkkojohtamisen kokonaisuuden operationalisointi eli jäsentäminen helposti käsitettäviksi muuttujiksi kyselylomakkeelle.

## 7.2 Pohdintaa tutkimusaineistosta ja tuloksista

Tutkimusaineisto on yksi tutkimuksen keskeisimmistä arvioitavista kokonaisuuksista ja toisaalta laadukasta aineistoa voidaan pitää onnistuneen tutkimustyön perusedellytyksenä. Laadullisen tutkimusaineiston osalta on Mäkelän (1998, 47–48) mukaan aiheellista kiinnittää huomiota vähintäänkin neljään asiakokonaisuuteen, joita ovat aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurillinen paikka, aineiston riittävyys, aineiston kattavuus sekä toisaalta analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Tämän tutkimuksen aineiston osalta voidaan tarkastelu jaotella toisaalta teoriaosuuden lähdeaineiston kattavuuteen ja laatuun, mutta myös empiirisen osion aineiston totuudenmukaisuuteen.

Teoriaosuuden rakentumisen osalta tutkimuksen arvoa tutkijan mukaan nostaa varsin kattava niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin lähteiden kirjo sekä toisaalta myös ennen kaikkea artikkelilähteiden ajantasaisuus. Tutkimuksen empiirisen aineiston osalta voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuutta parantaa verraten suuri ( $n=111$ ) otoskoko, jonka muodostumiseen tutkija ei ole itse vaikuttanut, sillä tutkimukseen vastasivat kaikki kyselytutkimuksen aikaan Tukikomppaniassa palvelevat ja rivissä olleet varusmiehet. Leskinen (1987) esittää otoskoon alarajaksi 100–200 vastaajaa todeten tulosten olevan sitä oikeamman suuntaisia, mitä suurempi otoskoko on. Tabachnick ja Fidell (1987) puolestaan toteavat 100–200 otoskoon olevan riittävä, mikäli kohdejoukko muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden ja muuttujien määrä ei ole suuri.

Yksittäisen perusyksikön henkilöstön voidaan toisaalta myös käsittää muodostavan eräänlaisen läpileikkauksen ikäluokkiensa edustajista, jolloin myös yhteiskunnallinen ja kulttuurillinen edustavuus vastaajien keskuudessa lienee vähintäänkin riittävä. Tutkijan näkemyksen mukaan vastausaineisto on näin ollen edustava ja jopa varsin kattava tapaustutkimukseen. Kyselytutkimusaineiston kerääminen standardoidulla lomakkeella mahdollistaa tutkimuksen teettämisen uudelleen ja toisaalta tutkimusten kesken vertailukelpoisen vastausmateriaalin. Tutkimus olisi näin ollen toistettavissa samalla kyselytutkimuslomakkeella pitkäaistutkimuksen asetelmassa eri saapumiserille, jonka keinoin olisikin mielenkiintoista saada selville vastaajien käsityksissä esiintyvää vaihtelua Pvmoodlen käytön vakiinnuttua osaksi perusyksikön arkisia toimintoja.

Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyden kannalta on kuitenkin huomionarvoista se, että digitalisaation myötä käyttöön otettujen toimintojen ja käytäntöjen ollessa Puolustusvoimissa vielä kehitysasteella, ja Tukikomppanian ollessa tutkimusentekohetkellä valtakunnallisia pioneereja Pvmoodlen käyttöönottoon liittyen, tämän tutkimuksen tulosten voidaan nähdä olevan täysin tutkimusajankohtaan ja toisaalta myös paikkaan, eli joukko-osastoon ja yksittäiseen perusyksikköön sidottuja. Pragmatistiselle tutkimukselle sekä toisaalta tapaustutkimukselle tunnuksenomaisesti, myös tämän tutkimuksen tulokset ovat kontekstuaalisia eli tieto joka tutkimuksen kohdejoukossa on totuudenmukainen määrättynä ajankohtana, ei välttämättä ole totuudenmukainen muussa joukossa eri ajankohtana. Myöhempanä ajankohtana saadut tutkimustulokset saattavat näin ollen olla jopa päinvastaisia tähän tutkimukseen verrattuna.

### 7.3 Jatkotutkimustarpeen määrittelyä

Tutkimusprosessin aikana tutkijan mieleen nousi lukuisia jatkotutkimusta edellyttäviä aihekokonaisuuksia. Verkkojohtamisen käytäntöjen hyödyntäminen varusmiespalveluksessa on tutkimuskohteena uusi, joten teemaan liittyen vastaajaryhmien laajentaminen käsittämään myös palkattu sotilashenkilöstö laajentaisi sisältöä varmasti entisestään. Kaartin jääkäriyrykmentin henkilökuntaa haastatteleamalla voisi kenties saada arvokastakin käyttökokemuksiin perustuvaa tietoa järjestelmän toimivuudesta osana perusyksikön johtamisen toimintoja. Jatkotutkimus voisi kuitenkin olla hedelmällisempää järjestelmän ensin vakiinnuttua osaksi perusyksikön rutiininomaisia toimintoja. Edellytyksenä toki on, että järjestelmä on jatkossakin aktiivikäytössä ja joukko-osastossa käyttökokemukset laajenevat koskemaan suurempaa vastaajajoukkoa.

Henkilökunnan näkökulmasta tehty tutkimus mahdollistaisi toisaalta myös vertailevan tutkimusasetelman, sillä henkilökunnan käsityksiä järjestelmän käytettävyydestä voisi kenties verrata varusmiesnäkökulmaan ja tämän tutkimuksen tuloksiin. Vastaajien käsitysten mukaisesti Pvmoodlen käyttö johtamiskanavana voisi painottua kantahenkilökunnan ja varusmiesten väliseen yhteydenpitoon ja vastaavasti varusmiesten keskinäisessä yhteydenpidossa järjestelmää voisi hyödyntää vuorovaikutuksellisemmalla tavalla. Verkkojohtamista voisi olla lisäksi mielenkiintoista tutkia myös sekä pitkittäisessä että poikittaisessa tutkimusasetelmassa tarkastellen joko peräkkäisten saapumiserien tai eri joukko-osastoissa samaan aikaan palvelevien saapumiserien välillä esiintyvien käsitysten välisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Tutkimustulokset osoittivat tarpeen järjestelmän aktiivisemmalle käytölle sekä toisaalta myös vuorovaikutuksellisuuden lisäämiselle. Tulevaisuudessa keskeiseksi kysymykseksi nouseekin miten verkkojohtamisen vuorovaikutuksellisuutta voisi perusyksikötasolla edelleen kehittää. Saa-vutetaanko haluttu kehitys Pvmoodlen avulla vai vaaditaanko tähän kenties kokonaan paremmin vuorovaikutusta tukeva käyttöliittymä? Verkkojohtamisen tutkimusaiheen osalta puolestaan esille nousevat kysymykset siitä, miten ilmiötä kannattaisi Puolustusvoimissa jatkossa tutkia ja toisaalta miten verkkojohtamisen käytännöistä saisi parhaan mahdollisen kokonaiskuvan käytäntöjen vaihdellessa tällä hetkellä merkittävästi perusyksiköittäin jopa yksittäisen joukko-osaston sisällä.

## LÄHTEET

### 1. TUTKIMUSTYÖT, ARTIKKELIT JA KIRJALLISUUS

Alahuhta, Matti. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Aula, P & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Avolio, B, Kahai, S & Dodge, G. 2000. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. The Leadership Quarterly. Vol 11, issue 4, winter 2000.

Avolio, B. & Kahai, S. 2003a. Adding the "E" to E-leadership: How it May Impact to Your Leadership. Organisational Dynamics. Vol 31, No 4, 2003.

Avolio, B. & Kahai, S. 2003b. Placing the "E" in E-leadership: Minor Tweak or Fundamental Change. Teoksessa: Murphy S.E. & Riggio D. (edit.). 2003. Future of Leadership Development. Lawrence Erlbaum Publishers, Mahwah, New Jersey & London. 49-70.

Avolio, B, Walumbwa, F & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology 60 (2009).

Bansal, M. 2008. Traditional Leadership vis-à-vis E-leadership: a study of BPO sector. Delhi Business Review vol. 9 no. 2, July-December 2008. Delhi.

Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2005. Transformational leadership: second edition. New York: Psychology Press.
- Blau, I. & Presser, O. 2013. e-Leadership of School Principals: Increasing School Effectiveness by a School Data Management System. *British Journal of Educational Technology*. Vol. 44, No. 6, 2013. 1000-1011.
- Cascio, W.F. & Shurygailo, S. 2003. E-leadership and virtual teams. *Organisational Dynamics*, Vol 31. Issue 4. pp 362-376.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2011. *Research Methods in Education*. New York: Routledge
- Cohen, W. A. 1999. Battle Leadership Examples from the Field. *Military Review* May-June 1999, NO 3, 82–86. US Army Command and General Staff College.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. 2012. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3<sup>rd</sup> edition. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. 2015. *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- Dasgupta, P. 2011. Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*. Vol. 4 Iss. 1 pp. 1-36. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2005. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa: The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Sage Publications.

Ejiwale, A. J. 2008. E-Leadership in Virtual Workforce. Proceedings of the 2008 Midwest Section Conference of the American Society for Engineering Education.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fontrodona, J. 2002. Pragmatism and Management Inquiry: Insights from the Thought of Charles S. Peirce. Westport, US: Quorum Books.

Ghilić-Micu, B, Maracine, V., Stoica, M., Ciocan, C. 2011. Managing Knowledge in Digital Economy: The Role of Virtual Organizations. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance., p. 167-180. 14 p. 8.

Greenwood D.J. & Levin M. 1998. Reconstructing the Relationships between Universities and Society through Action Research. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2003. The Landscape of Qualitative Research. Sage Publications.

Gurr, D. 2004. ICT, Leadership in Education and E-leadership. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education. Vol. 25, No. 2, March 2004. Carfax Publishing.

Gurr, D. 2006. E-Leadership. In Encyclopedia of Virtual Communities and Technologies. Editor Dasgupta, S. IGI Publishing.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1993. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisu. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2, n:o 18/2007. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Hani, A.K. 2011. Determining how Information Technology is changing the role of Leadership in Virtual Organization. A research paper, Master's degree, December 2001. Wisconsin: University of Wisconsin-Stout.

He, R. 2008. E-leadership Strategy in Virtual Organizations and Virtual Teams. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.

Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet – johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 2 artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki: Edita Prima Oy.

Humala. I. 2007. Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Ws Bookwell Oy.

Huttunen, T. 2011. Monimuoto-opetuksen hyödyntäminen reserviläiskoulutuksessa. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Johtajan käsikirja 2012. Pääesikunta/Henkilöstöosasto. Ohjesääntönumero 835. Tampere: Juvenes Print Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kaakkuri-Knuuttila, M-L & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Gaudeamus.

Kahai, S. Sosik, J. & Avolio, B. 2003. Effects of leadership style, anonymity, and reward on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*. Vol 14, issues 4-5, August-October 2003.

Kalakota, R. & Robinson, M. 2000. *e-Business: Roadmap for Success*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman Inc.

Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015: Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. 2006. Tietoyhteiskuntaohjelma. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Karevaara, S. 2013. Moodle 2. Hollola: Finn Lectura.

Kauppi, V. 2009. Virtuaalisuus esimiesviestinnässä. Pro gradu –tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa:  
[<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45479/nbnfife200906011574.pdf?sequence=3>].  
Viitattu: 28.1.2016.

Khawaj, M. E-leadership: the emerging new leadership for the virtual organizations. *Journal of managerial sciences*. Vol 3, no 1, jan-jun 2009.

Koivula, P. 2007. Johtaminen ja IT:n mahdollisuudet. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. [<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67832/978-951-44-7292-3.pdf?sequence=1>]  
Viitattu: 1.2.2016.

Kostian, V., Kankare, V. & Viskari, J. 2015. Kehittyvä varusmieskoulutus. *Kylkirauta* 1/2015. Helsinki: Kadettikunta.

Leskinen, E.. 1987. Faktorianalyysi. Konfirmatoristen faktorimallien teoria ja rakentaminen. Jyväskylän yliopiston tilastotieteen laitoksen julkaisuja 1/1987. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



Liamputtong, P. 2013. Qualitative Research Methods. Fourth Edition. Australia & New Zealand: Oxford University Press.

Liimatta, H. 2015. Katse taistelussa – sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtisen haastattelu. Kylkirau-  
ta 4/2015. Helsinki: Kadettikunta.

Limnell, J. 2016. Kybersodankäyntiä Ukrainassa. Sotilasaikakauslehti 1/2016. Helsinki: Upseeri-  
liitto ry.

Lindgren, G. 2001. Sotilasorganisaatio johtamisympäristönä. Artikkeliteoksessa Tulikoe: Ihmis-  
ten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Suomen reserviupseeriliitto.

Manninen, J. & Nevgi, A. 2000. Opetus verkossa: vuorovaikutuksen uudet mahdollisuudet. Jul-  
kaistu teoksessa: Matikainen, J. & Manninen, J. 2000. Aikuiskoulutus verkossa: verkkopohjaisten  
oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Oppimateriaaleja 93. Tampere: Helsingin yliopiston  
Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Matikainen, J. 2001. Vuorovaikutus verkossa.: verkkopohjaiset oppimisympäristöt vuorovaiku-  
tuksen näyttämöinä. Helsinki: Yliopistopaino.

Matikainen, J. 2002. Vuorovaikutus verkossa. 2.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Matilainen, H. 2014. Verkko-opetus – ratkaisu reserviläisten orientointiin kertausharjoituksessa.  
EUK-tutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Metsämuuronen, J. 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International  
Methelp.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp ky.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Mills, D.Q. 2001. e-Leadership: Guiding your Business to Succeed in the New Economy. United States of America: Prentice Hall Press.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, K (toim.). 1998. Kvalitatiivisen aineiston analysointi ja tulkinta. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Mäkitalo, E. & Wallinheimo K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt: innostava oppiminen, tehokas koulutus. Vantaa: Talentum.
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofian. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 13. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen, V. & Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa: Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 17. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nousiainen, V. 2014. Elektronisen johtamisen vuorovaikutus – biteillä iholle, ja takaisin. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Otala, L. 2001. Johtamisen uudet haasteet. Artikkelit teoksessa Tulikoe: Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Suomen reserviupseeriliitto.

Pekkarinen, O. 2014. Pragmatismi ja sotilaspedagogiikka – tieteenfilosofinen tarkastelu. Teoksessa: A. Mutanen & O. Pekkarinen (toim.) Sotilaspedagogiikka. Professori Juha Mäkisen 50-vuotisjuhlakirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. N:o 13. Helsinki, 189-203.

Perusyksikön päällikön opas. 1996. Vaasa: Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus.

Plano Clark, V. & Creswell, J.W. 2008. The Mixed Methods Reader. Nebraska: Sage Publications.

Politis, J. 2014. The Effect of e-Leadership on Organisational Trust and Commitment of Virtual Teams.

Pulley, M. L. McCarthy, J. & Taylor, S. 2000. E-leadership in the Networked Economy. Leadership in Action. Vol 20, No 3, July-August 2000.

Pulley, M.L., Sessa, V. 2001. E-leadership: Tackling Complex Challenges. Industrial and Commercial Training. 2001, 33, 6/7, ABI/INFORM Complete.

Pulley, M.L., Sessa, V. & Malloy, M. 2002. E-leadership: A Two-pronged Idea at Xerox, Leadership Development is via the Web and about the Web. TD. March 2002.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Rantapelkonen, J. 2014. Historiasta tulevaisuuteen – Informaationsodankäynnin paluu. Kylkirauta 4/2014. Helsinki: Kadettikunta.

Rantapelkonen, J. 2015. Tulevaisuuden sotataito. Kylkirauta 2/2015. Helsinki: Kadettikunta.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen – Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Saariluoma, P, Kujala, T, Kuuva, S, Kymäläinen, T, Leikas, J, Liikkanen, L.A & Oulasvirta, A. 2010. Ihminen ja teknologia: Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Teknologiateollisuuden julkaisu 3/2010. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Savolainen, T. 2013. Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century. Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance. February 2013. Bangkok: Bangkok University.

Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. (4. painos). Hoboken: Jossey-Bass.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Severinkangas, P. & Kivilahti, A. 2008. Sähköisen viestinnän vaikutus henkilöstön ja johdon väliseen luottamukseen. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -työ. [<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60866/6048.pdf?sequence=1>] Viitattu: 1.2.2016.

Silverman, D. 1993. Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction. Sage.

Silverman, D. 2010. Doing Qualitative Research: A Practical Handbook. Third Edition. Sage.

Sirén, T. 2010. ”Verum est ipsum factum” – True is what has been made as such. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sotilasjohtaja I osa - Johtamisen perusteita (luonnos). 1990. Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto.

Sotilasjohtaja II osa – Joukkoyksikön johtaminen (luonnos). 1990. Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto.

Standifer, R.L., Thiault, P., & Pin, R. 2010. Leadership Development in an Electronic Frontier: Connecting Theory to Experimental Software Through Supplemental Materials. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17(2). Sage Publications.

Sunell, O. 2016. Turvallisuuskulttuuri julkisen hallinnon organisaatiossa vuoteen 2025 tultaessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Suvanto, J. 2011. Perusyksikön päällikkö johtajana – Mihin päällikön aika kuluu? Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Syrjälä, L, Ahonen, S, Syrjäläinen, E & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S.. 1983. *Using Multivariate Statistics*. Harper & Row, Publisher, New York.

Taipalus, V. Taitoa, tiedettä ja tahtoa. *Kylkirauta* 2/2015. Helsinki: Kadettikunta.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Syrjälä, L, Ahonen, S, Syrjäläinen, E & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu: laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.

Ubell, Robert (2010). Dewey Goes Online. Teoksessa: Robert Ubell (toim.). Virtual Teamwork. Mastering the Art and Practice of Online Learning and Corporate Collaboration. New Jersey: Wiley. XXXIII–XLII.

Varjonen, P. 2000. Sotilasorganisaation kulttuuri: Puolustusvoimien henkilöstön ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia no: 15. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa: Suutarinen M. & Vesterinen P-L (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Vatanen, J. 2014. Perusyksikön päällikkö – manageri vai leaderi? Pro gradu –tutkimus. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Vepsäläinen, M. 2013. Pelätty, vihattu vai rakastettu tietotekniikka elinikäisessä työ- ja oppimisympäristössä: tietotekniikan merkitys työn ja työympäristön hallinnassa. Turun yliopiston julkaisuja, sarja: ser C, osa: tom 370. Turku: Turun yliopisto.

Vuorio, V-V. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä. Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Yin, R.K. 2014. Case Study Research. Design and Methods. Fifth Edition. London: Sage.

Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. Organizational Dynamics. Vol 31, issue 4, jan 2003.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä, Infor.

## 2. MUUT LÄHTEET

INSEAD eLab. 2013. e-johtajuus: Kilpailukyvyn ja innovaatioiden edellyttämä pätevyys. [[http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/downloads/brochure/Insead.eLeadership\\_FI.pdf](http://eskillsvision.eu/fileadmin/eSkillsVision/downloads/brochure/Insead.eLeadership_FI.pdf)] Viitattu: 1.2.2016.

Kaartin jääkärirykmentin saapumiserien 1/16 ja 2/16 koulutuskäsky. HL134.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2015. Opinto-opas 2015, yleinen osa.

Puolustusministeriö 2011. Osastrategia. Tietojohdaminen puolustuskyvyn ytimessä. [<http://www.defmin.fi/files/1834/tietojohdaminen.pdf>]. Viitattu: 4.12.2015.

Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti. 2016. AM19514. Helsinki: Pääesikunta.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015 (PVHESTRA2015). 2015. Helsinki: Pääesikunta.

Puolustusvoimain komentajan puhe MPK219 avaustilaisuudessa. 2016. Saatavissa: [www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi). Viitattu: 8.11.2016.

Puolustusvoimain komentajan puhe MPK220 avaustilaisuudessa. 2017. Saatavissa: [www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi). Viitattu: 24.1.2017.

Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015. Asiakirja HK493. Pääesikunnan suunnitteluosasto. Helsinki: Pääesikunta.

Ruotuväki. Puolustusvoimien uutislehti. 54. vuosikerta. N:O 7 (1184). 7.4.2016. Saatavissa: [www.ruotuväki.fi](http://www.ruotuväki.fi). Viitattu: 23.3.2017.

Sitra. 2016. Megatrendit 2016. Saatavissa: [[https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit_2016.pdf)]. Viitattu: 18.1.2016.

Yleinen palvelusohjesääntö. 2017. Helsinki: Pääesikunta.

Åberg, L. 2010a. Etäjohtaminen. Johtajuus- ja asiantuntijaviestinnän erikoiskurssin luentomateriaali. Saatavissa: [<http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syys03b.pdf>]. Viitattu: 26.1.2017.

Åberg, L. 2010b. Viestintä ja johtamisen uudet painotukset. Johtajuus- ja asiantuntijaviestinnän erikoiskurssin luentomateriaali. Saatavissa: [<http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syys01.pdf>]. Viitattu: 26.1.2017.



## **LIITTEET**

LIITE 1: TUTKIMUSLUPA-ANOMUS KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMISEKSI  
KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ (AM1591)

LIITE 2: KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTIN VASTAUS KYSELYTUTKIMUKSEN  
SUORITTAMISEEN (PALOKANGAS) (MM4889)

LIITE 3: KYSELYLOMAKE: PVMOODLE PERUSYKSIKÖN JOHTAMISEN TUKENA

LIITE 4: KYSELYLOMAKKEEN DATA: MONIVALINTAKYSYMYKSET

LIITE 5: KYSELYLOMAKKEEN DATAN LUOKITTELU: AVOIMET KYSYMYKSET

LIITE 6: SOTILASJOHTAMISEN PROSESSI VARJOSEN (2000) MUKAAN

LIITE 7: SYVÄJOHTAMISEN MALLI NISSISEN (2000) MUKAAN

LIITE 8: ESIMERKKI RAUHANAJAN PERUSYKSIKÖN (KOMPPANIAN)  
ORGANISAATIOSTA

LIITE 9: JOHTAMISEN NELIKENTTÄ HUHTISEN (2006) MUKAAN

## TUTKIMUSLUPA-ANOMUS KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMISEKSI KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ (AM1591)



**Kaartin jääkärirykmentti**  
Koulutusosasto / Toimintakykysektori  
Helsinki

**Anomus**

1 (1)

AM1591

24.2.2016

245/12.01.00/2015

### Viitteet

#### TUTKIMUSLUPA-ANOMUS KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMISEKSI KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ (YLILUUTNANTTI PALOKANGAS)

Anon tutkimuslupaa kyselytutkimuksen suorittamiseksi Kaartin jääkäri-rykmentissä saapumiserien 116 ja 216 varusmiehille.

Kyselytutkimus liittyy pro gradu-tutkielmaan "Pvmoodle johtamisen työkaluna perusyksikössä".

Kyselytutkimukseen osallistuvat Tukikomppanian saapumiserien 116 ja 216 varusmiehet. Kyselylomake on verkkopohjainen ja siihen vastaaminen toteutetaan lyhyen alustuksen jälkeen kootusti Kaartin jääkäri-rykmentin luokkatilassa. Tilaisuuden kesto on noin yksi tunti.

Käytännön järjestelyistä ja aikataulutuksesta sovitaan joukko- ja perusyksikkökohtaisesti.

Yliluutnantti

Tommi Palokangas

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu

### LIITTEET

#### JAKELU

KAARTJR  
Tommi Palokangas, Kaartin jääkärirykmentti Uudenmaan jääkäripataljoona

#### TIEDOKSI

MpKK JOSPEL

Kaartin jääkärirykmentti  
Koulutusosasto / Toimintakykysektori  
Laivuri Petterin kuja 2 D 32  
00790 Helsinki

Puh. 0400640048  
Faksi

Y-tunnus 0952029-9  
www.puolustusvoimat.fi

## KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTIN VASTAUS KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMISEEN (PALOKANGAS) (MM4889)



**Kaartin jääkärirykmentti**  
Esikunta  
HELSINKI

**Vastaus**

1 (1)

25.2.2016

MM4889  
245/12.01.00/2015

### 1. TUTKIMUSLUPA-ANOMUS KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMISEKSI KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ (YLILUUTNANTTI PALOKANGAS)

#### KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTIN VASTAUS KYSELYTUTKIMUKSEN SUORITTAMISEEN (PALOKANGAS)

Sotatieteiden maisterikurssilla opiskeleva ylikuutnantti Tommi Palokangas on 1. viiteasiakirjalla anonut lupaa suorittaa kyselytutkimuksen osana pro gradu-tutkielmaansa Kaartin jääkärirykmentissä palveleville varusmiehille.

Kaartin jääkärirykmentti myöntää Palokankaalle luvan tutkimuksen toteuttamiseen esitetyllä tavalla.

Apulaisosastopäällikkö  
kapteeni

Timo Komulainen

Suunnittelusektorin johtaja  
Kapteeni

Antti Kivimäki

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu.

#### LIITTEET

#### JAKELU

Tommi Palokangas, Kaartin jääkärirykmentti Uudenmaan jääkäripataljoona  
KAARTJR UUDJP postin käsittelijät  
KAARTJR UUDJP tukik

#### TIEDOKSI

MpKK JOSPEL

Kaartin jääkärirykmentti  
Esikunta  
PL 6  
00861 HELSINKI

Puh. 0299 800  
Faksi 0299 421190

Y-tunnus 0952029-9  
www.puolustusvoimat.fi

**KYSELYLOMAKE: PVMOODLE PERUSYKSIKÖN JOHTAMISEN TUKENA****MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Maisteriosasto / Sotatieteiden maisterikurssi 6

Yliluutnantti Tommi Palokangas

Helsinki

**KYSELYTUTKIMUS**.8.2016

---

**PVMOODLE PERUSYKSIKÖN JOHTAMISEN TUKENA – KYSELYTUTKIMUS  
KAARTIN JÄÄKÄRIRYKMENTISSÄ**

Kyselytutkimus liittyy pro gradu-tutkimukseeni, jonka tavoitteena on tuottaa kehitysehdotus siihen, miten Pvmoodlea kannattaa käyttökokemusten perusteella hyödyntää perusyksikön johtamisessa. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja se on rajattu koskemaan Pvmoodlen hyödynnettävyyttä osana perusyksikön johtamista varusmiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma muodostuu Pvmoodlen käytettävyydestä osana perusyksikön johtamisen käytäntöjä. Kriittisen tarkastelun alla ovat perusyksikön hallinnoinnin, viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueet sekä tiedon ajantasaisuus ja saavuttavuus.

Tutkimuksen teoria rakentuu e-johtamisen (*e-leadership, electronic leadership*) ympärille rauhanajan perusyksikön toimintaympäristössä. E-johtamisella (*e-leadership, electronic leadership*) tarkoitetaan sähköisten tietovälineiden avulla tapahtuvaa johtamistoimintaa. Tutkimuksessa Pvmoodle-verkkooppimisympäristö nähdään yhtenä e-johtamisen, organisatioviestinnän ja hallinnoinnin, työkaluna.

Kyselylomake koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa on 32 monivalintakysymystä ja toisessa osiossa on 13 avointa kysymystä. Kyselyyn vastataan omalla päätelaitteella tai Tukikompanian päätelaitteella. Kyselyn vastaamisessa kuluu aikaa noin 30 minuuttia.

Pvmoodle tallentaa vastaajatiedot vastauksen mukana, mutta vastauksia käsitellään tutkimusraportissa siten, että vastaajan

anonymiteetti säilyy. Kyselytutkimusmateriaalia säilytetään Maanpuolustuskorkeakoululla annettujen käskyjen ja määräysten mukaisesti.

Pyydän vastaamaan väittämiin ja kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kattavasti, jotta ilmiön nykytilasta saadaa muodostettua mahdollisimman totuudenmukainen kuva.

Kiitos vastauksistasi!

Yliluutnantti      Tommi Palokangas

**MONIVALINTAKYSYMYKSET**

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT						
Valitse oikea vaihtoehto.						
Sotilasarvoni on:						
1=upseerikokelas						
2=alikersantti						
3=kaartinjääkäri						
4=alokas						
Saapumiseräni on:						
1=116						
2=216						
Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.						
Täysin eri mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
1	2	3	4	5	6	7
1 Seuraan oman yksikköni Pvmoodle-työtilaa päivittäin.						
2 Pvmoodlessa oleva tieto on ajankohtaista.						
3 Pvmoodlea on helppo käyttää.						
4 Hoidan hallinnolliset asiani (esim. lomat ja pienvahinkoilmoitukset) mieluiten kasvotusten esimieheni kanssa.						
5 Pvmoodlessa oleva tieto on minulle olennaista.						
6 Löydän tarvitsemani tiedon Pvmoodlesta helposti.						
7 Saan tiedon Pvmoodleen tulleeesta tiedosta varusmiesjohtajilta.						
8 Luotan Pvmoodlessa olevaan tietoon.						
9 Pääsen Pvmoodleen aina halutessani.						
10 Hoidan hallinnolliset asiani (esim. lomat ja pienvahinkoilmoitukset) mieluiten Pvmoodlen kautta.						
11 Kirjaudun Pvmoodleen vapaa-ajallani varuskunnassa.						
12 Pvmoodlea on helppo käyttää älypuhelimella.						
13 Saan tiedon Pvmoodleen tulleeesta tiedosta kantahenkilökunnalta.						
14 Saan tiedon Pvmoodleen tulleeesta tiedosta ajoissa.						
15 Pvmoodlea on helppo käyttää tablettitietokoneella.						
16 Kantahenkilökuntaan kuuluvia esimiehiäni on helpompi lähestyä Pvmoodlen kautta.						
17 Puolustusvoimat mahdollistaa Pvmoodlen käytön ilman omaa internet-liittymää.						
18 Pvmoodle on hyvä johtamistyökalu.						
19 Kirjaudun Pvmoodleen vapaa-ajallani varuskunnan ulkopuolella.						
20 Haen mielelläni tietoa Pvmoodlesta.						
21 Saan tiedon Pvmoodleen tulleeesta tiedosta itse Pvmoodlea seuraamalla.						
22 Saan tiedon Pvmoodleen tulleeesta tiedosta vertaisilta.						
23 Pvmoodle helpottaa tiedonhakua.						
24 Olen saanut riittävän perehdytyksen Pvmoodle-oppimisympäristön käyttöön.						
25 Pvmoodlessa oleva tieto on helppo löytää.						
26 Tavoitan varusmiesesimieheni Pvmoodlen kautta.						
27 Pvmoodlea käytetään yksikössäni kaksisuuntaiseen tiedottamiseen.						
28 Pvmoodle helpottaa varusmiespalvelustani.						
29 Puolustusvoimat mahdollistaa Pvmoodlen käytön ilman omaa päätelaitetta.						
30 Pvmoodlea on helppo käyttää tietokoneella.						
31 Tavoitan kantahenkilökuntaan kuuluvan esimieheni Pvmoodlen kautta.						
32 Pvmoodle soveltuu johtamiseen.						

**AVOIMET KYSYMYKSET**

1. Kirjaudun Pvmoodleen keskimäärin \_\_\_\_ kertaa päivässä.
2. Kirjaudun Pvmoodleen keskimäärin \_\_\_\_ kertaa viikossa.
3. Millaisena koet Pvmoodlen käytön päivittäisten hallinnollisten asioiden (esim. pienvahinkoilmoitukset, loma-anomukset, harjoitusvapaa-anomukset) hoitoon?
4. Millaisina koet Pvmoodlen käytön vaikutukset yhteydenpitoon ja viestintään perusyksikön johdon (päällikkö, varapäällikkö, vääpeli) kanssa?
5. Miten sinun mielestäsi sähköistä verkkoympäristöä voisi hyödyntää yhteydenpitoon ja viestintään kantahenkilökuntaan kuuluvan esimiehesi kanssa?
6. Miten sinun mielestäsi sähköistä verkkoympäristöä voisi hyödyntää yhteydenpitoon ja viestintään varusmiesesimiehesi kanssa?
7. Miten sinun mielestäsi sähköistä verkkoympäristöä voisi hyödyntää yhteydenpitoon ja viestintään vertaistesi kanssa? Miten?
8. Miten sinun mielestäsi sähköistä verkkoympäristöä voisi hyödyntää yhteydenpitoon ja viestintään alaistesi kanssa? (*vain varusmiesjohtajat vastaavat*)
9. Millaiseksi koet Pvmoodlen käytöstä saadun hyödyn varusmiespalveluksesi suorittamisen osalta?
10. Millaisia muita (epävirallisia) sähköisiä viestintäkanavia (esim. Facebook, Whatsapp, ym.) käytetään päivittäiseen viestintään kasarmilla? Mihin tarkoitukseen edellä mainittuja viestintäkanavia käytetään?
11. Mikä on ollut erityisen hyvää Pvmoodlen käytössä?
12. Mikä on ollut haasteellista Pvmoodlen käytössä (laitteisto, sovellukset)?
13. Miten Pvmoodlen käyttöä perusyksikössä voisi tulevaisuudessa kehittää?

**KYSELYLOMAKKEEN DATA: MONIVALINTAKYSYMYKSET**

1. Saapumiseräni on \_\_\_\_.

	Lkm	%-osuus
116	27	24,3
216	84	75,7

2. Sotilasarvoni on \_\_\_\_.

	Lkm	%-osuus
Upseerikokelas	9	8,1
Alikersantti	18	16,2
Kaartinjääkäri	84	75,7

3. Seuraan oman yksikköni Pvmoodle-työtilaa \_\_\_\_.

	Lkm	%-osuus
Päivittäin	7	6,3
Viikottain	78	70,3
Kuukausittain	19	17,1
En ollenkaan	7	6,3

4. Kirjaudun Pvmoodleen keskimäärin \_\_\_\_ kertaa päivässä.

	Lkm	%-osuus
En kertaakaan	63	56,8
Kerran	43	38,7
Enemmän kuin kerran	5	4,5

5. Kirjaudun Pvmoodleen keskimäärin \_\_\_\_ kertaa viikossa.

	Lkm	%-osuus
Kerran tai vähemmän	61	55,0
2-5 kertaa	42	37,8
Yli 5 kertaa	8	7,2

6. Pvmoodlessa oleva tieto on minulle ajankohtaista.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	1	0,9
2	3	2,7
3	2	1,8
4 Ei samaa eikä eri mieltä	34	30,6
5	31	27,9
6	24	21,6
7 Täysin samaa mieltä	16	14,4



## 7. Pvmoodlea on helppo käyttää.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	2	1,8
2	8	7,2
3	12	10,8
4 Ei samaa eikä eri mieltä	25	22,5
5	22	19,8
6	25	22,5
7 Täysin samaa mieltä	17	15,3

## 8. Hoidan hallinnolliset asiat mielelläni kasvatusten esimieheni kanssa.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	18	16,2
2	17	15,3
3	18	16,2
4 Ei samaa eikä eri mieltä	32	28,8
5	11	9,9
6	7	6,3
7 Täysin samaa mieltä	8	7,2

## 9. Pvmoodlessa oleva tieto on minulle olennaista.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	0	0,0
2	1	0,9
3	1	0,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	28	25,2
5	38	34,2
6	25	22,5
7 Täysin samaa mieltä	18	16,2

## 10. Löydän tarvitsemani tiedon Pvmoodlesta nopeasti.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	1	0,9
2	5	4,5
3	20	18,0
4 Ei samaa eikä eri mieltä	20	18,0
5	33	29,7
6	23	20,7
7 Täysin samaa mieltä	9	8,1

## 11. Luotan Pvmoodlessa olevaan tietoon.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	1	0,9
2	0	0,0
3	4	3,6
4 Ei samaa eikä eri mieltä	5	4,5
5	13	11,7
6	32	28,8
7 Täysin samaa mieltä	56	50,5

## 12. Pääsen Pvmoodleen aina halutessani.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	4	3,6
2	3	2,7
3	4	3,6
4 Ei samaa eikä eri mieltä	4	3,6
5	15	13,5
6	23	20,7
7 Täysin samaa mieltä	58	52,3

## 13. Hoidan hallinnolliset asiat mielelläni Pvmoodlen kautta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	1	0,9
2	2	1,8
3	4	3,6
4 Ei samaa eikä eri mieltä	19	17,1
5	14	12,6
6	21	18,9
7 Täysin samaa mieltä	50	45,0

## 14. Kirjaudun Pvmoodleen vapaa-ajallani varuskunnassa.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	9	8,1
2	17	15,3
3	4	3,6
4 Ei samaa eikä eri mieltä	19	17,1
5	28	25,2
6	12	10,8
7 Täysin samaa mieltä	22	19,8

## 15. Saan tiedon Pvmoodleen tulleesta tiedosta varusmiesjohtajilta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	18	16,2
2	11	9,9
3	11	9,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	30	27,0
5	26	23,4
6	6	5,4
7 Täysin samaa mieltä	9	8,1

## 16. Pvmoodlea on helppo käyttää älypuhelimella.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	3	2,7
2	4	3,6
3	8	7,2
4 Ei samaa eikä eri mieltä	16	14,4
5	24	21,6
6	23	20,7
7 Täysin samaa mieltä	33	29,7

## 17. Saan tiedon Pvmoodleen tulleesta tiedosta yksikön kantahenkilökunnalta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	13	11,7
2	14	12,6
3	21	18,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	34	30,6
5	14	12,6
6	8	7,2
7 Täysin samaa mieltä	7	6,3

## 18. Saan tiedon Pvmoodleen tulleesta tiedosta ajoissa.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	6	5,4
2	10	9,0
3	12	10,8
4 Ei samaa eikä eri mieltä	40	36,0
5	24	21,6
6	13	11,7
7 Täysin samaa mieltä	6	5,4

19. Pvmoodlea on helppo käyttää tablettitietokoneella.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	1	0,9
2	1	0,9
3	0	0,0
4 Ei samaa eikä eri mieltä	62	55,9
5	13	11,7
6	16	14,4
7 Täysin samaa mieltä	18	16,2

20. Kantahenkilökuntaa on helpompi lähestyä Pvmoodlen kautta kuin kasvotusten.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	9	8,1
2	9	8,1
3	11	9,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	34	30,6
5	25	22,5
6	8	7,2
7 Täysin samaa mieltä	15	13,5

21. Puolustusvoimat mahdollistaa Pvmoodlen käytön ilman omaa internet-liittymää.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	5	4,5
2	8	7,2
3	6	5,4
4 Ei samaa eikä eri mieltä	13	11,7
5	15	13,5
6	21	18,9
7 Täysin samaa mieltä	43	38,7

22. Pvmoodle on hyvä johtamistyökalu.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	5	4,5
2	4	3,6
3	7	6,3
4 Ei samaa eikä eri mieltä	39	35,1
5	31	27,9
6	20	18,0
7 Täysin samaa mieltä	5	4,5

23. Kirjaudun Pvmoodleen vapaa-ajallani varuskunnan ulkopuolella.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	29	26,1
2	11	9,9
3	13	11,7
4 Ei samaa eikä eri mieltä	7	6,3
5	22	19,8
6	10	9,0
7 Täysin samaa mieltä	19	17,1

24. Haen mielelläni tietoa Pvmoodlesta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	2	1,8
2	9	8,1
3	12	10,8
4 Ei samaa eikä eri mieltä	21	18,9
5	35	31,5
6	13	11,7
7 Täysin samaa mieltä	19	17,1

25. Saan tiedon Pvmoodleen tulleeista tiedosta itse työtilaa seuraamalla

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	8	7,2
2	7	6,3
3	16	14,4
4 Ei samaa eikä eri mieltä	32	28,8
5	24	21,6
6	7	6,3
7 Täysin samaa mieltä	17	15,3

26. Pvmoodle helpottaa tiedonhakua.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	0	0,0
2	3	2,7
3	10	9,0
4 Ei samaa eikä eri mieltä	17	15,3
5	43	38,7
6	21	18,9
7 Täysin samaa mieltä	17	15,3

27. Saan tiedon Pvmoodleen tulleeesta tiedosta vertaisilta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	3	2,7
2	9	8,1
3	11	9,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	23	20,7
5	30	27,0
6	21	18,9
7 Täysin samaa mieltä	14	12,6

28. Olen saanut riittävän perehdytyksen Pvmoodlen käyttöön.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	14	12,6
2	6	5,4
3	17	15,3
4 Ei samaa eikä eri mieltä	21	18,9
5	16	14,4
6	13	11,7
7 Täysin samaa mieltä	24	21,6

29. Pvmoodlessa oleva tieto on helppo löytää.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	2	1,8
2	9	8,1
3	24	21,6
4 Ei samaa eikä eri mieltä	18	16,2
5	25	22,5
6	16	14,4
7 Täysin samaa mieltä	17	15,3

30. Tavoitan varusmiesesimieheni Pvmoodlen kautta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	25	22,5
2	9	8,1
3	11	9,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	48	43,2
5	11	9,9
6	5	4,5
7 Täysin samaa mieltä	2	1,8

31. Pvmoodlea käytetään yksikössäni kaksisuuntaiseen tiedottamiseen.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	19	17,1
2	16	14,4
3	12	10,8
4 Ei samaa eikä eri mieltä	35	31,5
5	21	18,9
6	5	4,5
7 Täysin samaa mieltä	3	2,7

32. Pvmoodlen käyttö helpottaa varusmiespalvelustani.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	0	0,0
2	1	0,9
3	3	2,7
4 Ei samaa eikä eri mieltä	22	19,8
5	41	36,9
6	17	15,3
7 Täysin samaa mieltä	27	24,3

33. Pvmoodlea on helppo käyttää tietokoneella.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	0	0,0
2	1	0,9
3	1	0,9
4 Ei samaa eikä eri mieltä	44	39,6
5	6	5,4
6	16	14,4
7 Täysin samaa mieltä	43	38,7

34. Puolustusvoimat mahdollistaa Pvmoodlen käytön ilman omaa päätelaitetta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	14	12,6
2	8	7,2
3	9	8,1
4 Ei samaa eikä eri mieltä	31	27,9
5	21	18,9
6	7	6,3
7 Täysin samaa mieltä	21	18,9

## 35. Pvmoodle soveltuu johtamiseen.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	4	3,6
2	8	7,2
3	9	8,1
4 Ei samaa eikä eri mieltä	38	34,2
5	24	21,6
6	21	18,9
7 Täysin samaa mieltä	7	6,3

## 36. Tavoitan henkilökuntaan kuuluvan esimieheni Pvmoodlen kautta.

	Lkm	%-osuus
1 Täysin eri mieltä	9	8,1
2	11	9,9
3	14	12,6
4 Ei samaa eikä eri mieltä	44	39,6
5	22	19,8
6	8	7,2
7 Täysin samaa mieltä	3	2,7



**KYSELYLOMAKKEEN DATAN LUOKITTELU: AVOIMET KYSYMYKSET**

Taulukko 4: Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä hallinnollisten asioiden hoitoon (sisällytetty tulosluvun tekstiin).

Taulukko 5

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä viestintään perusyksikön johdon kanssa. (n=111, mainintoja 122).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Pvmoodlen kautta on helpompi lähestyä esimiestä.	15
Asioiden mieluummin kasvatusten perusyksikön johdon kanssa.	17
Pvmoodle parantaa henkilöstön tavoitettavuutta.	14
Pvmoodle on nopea, helppo ja soveltuva tapa viestiä.	21
Tieto dokumentoituu ja säilyy Pvmoodlea käytettäessä.	7
Ei osaa sanoa, ei ole käyttänyt	34
Muu	14

Taulukko 6: Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyödynnettävyydestä viestintään kanta-henkilökunnan kanssa (sisällytetty tulosluvun tekstiin).

Taulukko 7: Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä viestintään varusesimiehen kanssa (sisällytetty tulosluvun tekstiin).

Taulukko 8

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä viestintään vertaisten asevelvollisten kanssa.*

*(n=111, mainintoja 113).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Keskustelu/QA-foorumi	44
Muu sovellus	28
Ei tarvetta	13
Tiedonjakokanava	6
Ei osaa sanoa	5
Muu	17

Taulukko 9

*Varusesimiesten käsityksiä Pvmoodlen käytettävyydestä viestintään alaisten kanssa.*

*(n=30, mainintoja 31).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Johtamiskanava	13
Keskustelu/QA-foorumi	7
Ei tarvetta	7
Muu	4

Taulukko 10

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen tuomasta hyödystä varusmiespalveluksen suorittamiseen.*

*(n=111, mainintoja 112).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Helpottaa hallintoa	52
Helpottaa tiedonsaantia	33
Hyöty olematon tai vähäinen	7
Ei osaa sanoa	3
Muu	17

Taulukko 11

*Vastaajien kasarmilla käyttämät sähköiset viestintäkanavat. (n=111, mainintoja 141).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Whatsapp	91
Facebook	29
Snapchat	7
Muu	14

Taulukko 12

*Vastaajien kasarmilla käyttämien sähköisten viestintäkanavien käyttötarkoituksia. (n=111, mainintoja 134).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Yhteydenpito	89
Johtaminen	19
Tiedon jakaminen	24
Muu	2

Taulukko 13

*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen hyvistä puolista. (n=111, mainintoja 129).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Tiedon saatavuus	40
Sähköinen hallinto	33
Käyttöliittymän helppokäyttöisyys ja selkeys	26
Riippumattomuus paikasta	4
Ei osaa sanoa	14
Muu	12

Taulukko 14

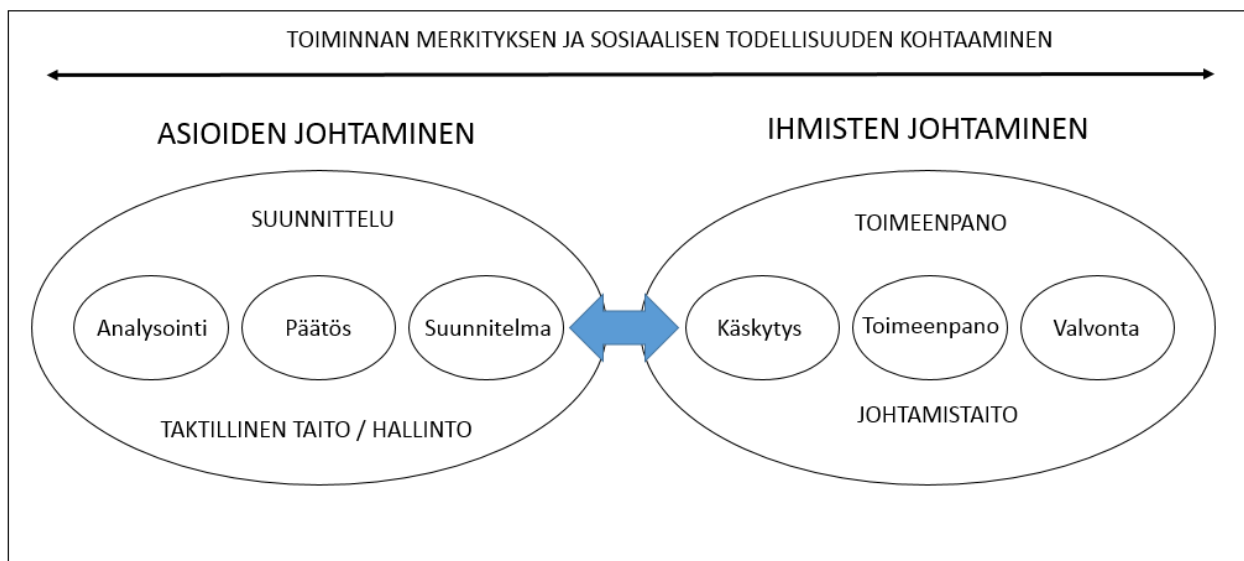
*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käyttöä haittaavista tekijöistä. (n=111, mainintoja 121).*

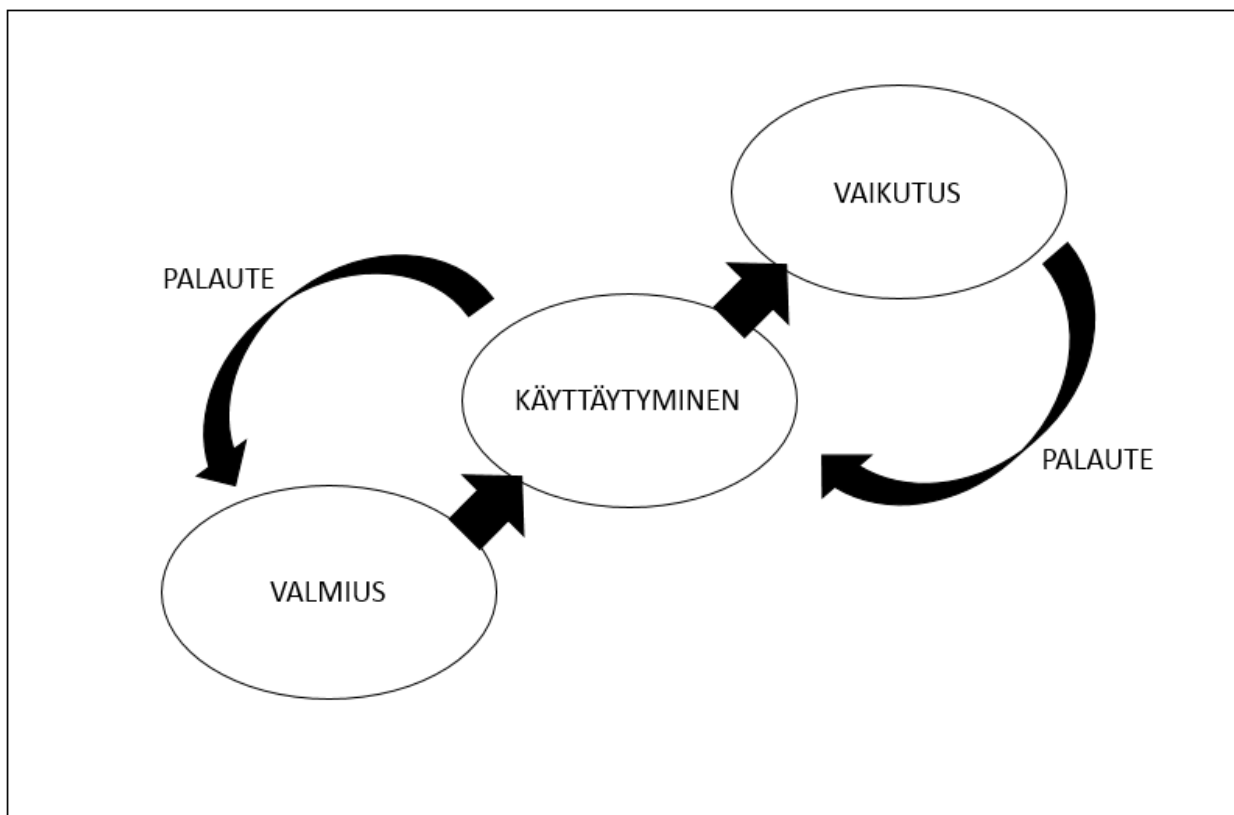
Ominaisuus	<i>lkm</i>
Tiedon löytäminen haasteellista	33
Hankala tai epäselvä käyttöliittymä	24
Käyttäjätunnukseen tai salasanaan liittyvä ongelma	11
Mobiilikäyttö vaikeaa	10
Ei ongelmia	24
Ei osaa sanoa	4
Muu	14

Taulukko 15

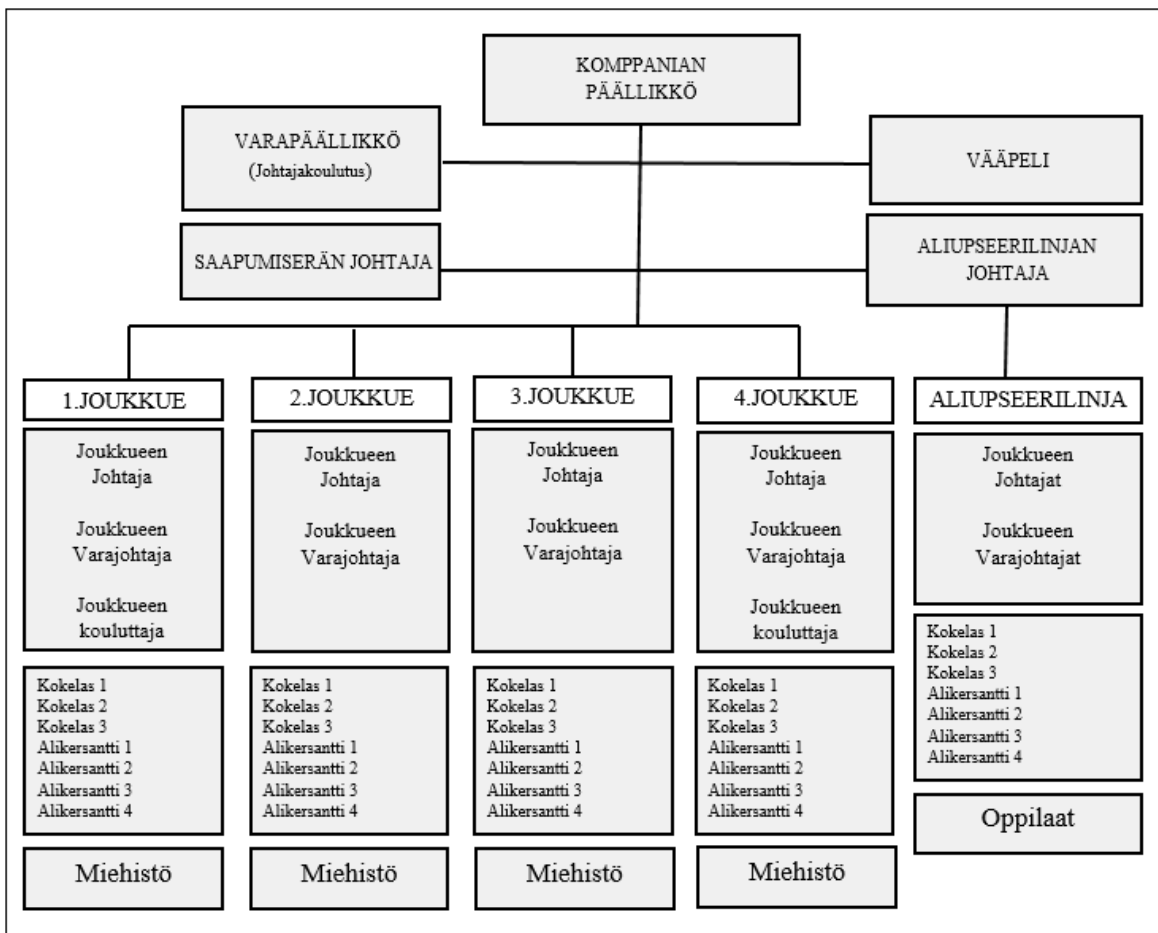
*Vastaajien käsityksiä Pvmoodlen käytön kehittämisestä perusyksikössä. (n=111, mainintoja 127).*

Ominaisuus	<i>lkm</i>
Järjestelmän aktiivisempi käyttö	26
Enemmän sisältöä	23
Chat-sovelluksen, keskustelualueiden ja yksityisviestien hyödyntäminen	16
Mobiilisovelluksen kehittäminen	15
Käyttöliittymän selkeyttäminen	14
Syvällisempi perehdytys/ koulutus järjestelmän käyttöön	10
Ei tarvetta kehittää käyttöä	3
Ei osaa sanoa	6
Muu	14

**SOTILASJOHTAMISEN PROSESSI VARJOSEN (2000) MUKAAN**

**SYVÄJOHTAMISEN MALLI NISSISEN (2000) MUKAAN**

## ESIMERKKI RAUHANAJAN PERUSYKSIKÖN (KOMPPANIAN) ORGANISAATIOSTA



**JOHTAMISEN NELIKENTTÄ HUHTISEN (2006) MUKAAN**

ASIOIDEN JOHTAMINEN (MANAGEMENT)	IHMISTEN JOHTAMINEN (LEADERSHIP)
ORGANISAATORAKENNE	ORGANISAATIOKULTTUURI



